



Universidade do Estado do Rio de Janeiro
Centro de Ciências Sociais
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas

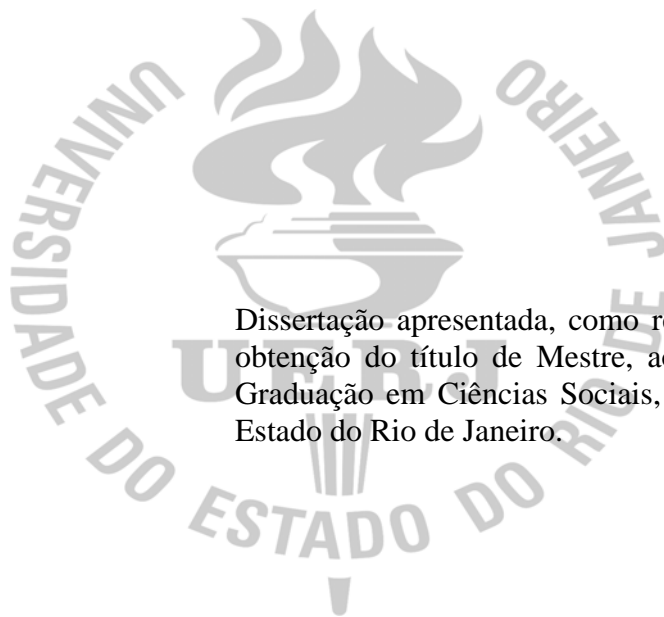
Rodrigo de Moraes Rosa

O diferente universo da mulher executiva em Exame®: gênero, trabalho e identidade profissional

Rio de Janeiro
2008

Rodrigo de Moraes Rosa

O diferente universo da mulher executiva em Exame®: gênero, trabalho e identidade profissional



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Clara Araújo

Rio de Janeiro
2008

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ/REDE SIRIUS/BIBLIOTECA CCS/A

R788 Rosa, Rodrigo de Moraes.

O diferente universo da mulher executiva em Exame®: gênero, trabalho e identidade profissional / Rodrigo de Moraes Rosa. - 2008.
126 f.

Orientadora: Clara Araújo.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.

Bibliografia: f. 122 -126.

1. Executivos – Teses. 2. Trabalho feminino – Séc. XX – Teses. 3. Política de pleno emprego - Séc. XX – Teses. 4. Mulheres – Emprego – Séc. XX – Teses. I. Araújo, Clara. II. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.

CDU- 331- 055.2

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação.

Assinatura

Data

Rodrigo de Moraes Rosa

O diferente universo da mulher executiva em Exame®: gênero, trabalho e identidade profissional

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Aprovado em: 06 de agosto de 2008

Banca Examinadora:

Prof.^a Dr.^a Clara Araújo (Orientadora)
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UERJ

Prof.^a Dr.^a Felícia Picanço
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UERJ

Prof.^a Dr.^a Bianca Freire-Medeiros
Fundação Getúlio Vargas. CPDOC

Prof.^a Dr.^a Cristina Dias (Suplente)
Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da UERJ

Rio de Janeiro
2008

DEDICATÓRIA

Às minhas tias

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todas as pessoas que direta ou indiretamente ajudaram neste processo coletivo que é escrever uma dissertação, em especial à minha orientadora Clara Araújo. Também expressei minha gratidão à ex-funcionária do PPCIS, carinhosamente chamada de Cris, por saber aliar os trâmites burocráticos da UERJ às realidades do mundo empírico.

RESUMO

ROSA, Rodrigo de Moraes. *O diferente universo da mulher executiva em Exame®: gênero, trabalho e identidade profissional*. 2008. 126f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

A pesquisa contextualizou as projeções formais acerca das transformações no mundo do trabalho contemporâneo, investigando de que maneira eram construídos discursivamente os arranjos e dinâmicas nos modelos empresariais de produção, gestão e ocupação no final do século XX. A partir do estabelecimento dos perfis e prescrições da nova realidade laboral, sob a perspectiva de fontes públicas estratégicas no mercado empresarial brasileiro, o estudo teve como objetivo verificar o sentido atribuído à inserção e promoção das mulheres nas funções executivas, gerenciais e os princípios que orientariam a aceitação, por parte da cultura organizacional, de uma nova realidade ocupacional marcada pela expressiva e sistemática participação das mulheres. Concluiu-se que a contratação e promoção das executivas nos cargos de chefia e comando nas organizações empresariais brasileiras estão ligadas a um tipo de narrativa e processos de construção de categorias que, a partir do recorte de gênero, são capazes de estruturar as carreiras. Um mecanismo de hierarquização e segregação que destituiu a realidade das atividades funcionais no mundo do trabalho do paradigma clássico da racionalidade burocrática, tornando as contratações e investimentos devedores não só da meritocracia ou competência, mas dos diferentes e antagônicos atributos conferidos pela experiência de gênero.

Palavras-chave: Estudos de Gênero. Gestão de Recursos Humanos e Políticas de Emprego. Novo Perfil Ocupacional.

ABSTRACT

The research put in a context the formal projections concerning the transformations of the contemporary world of work, investigating how the arrangements and dynamics in the enterprises models of production, management and occupation in the end of the century XX were discursively built. From the establishment of the profiles and prescription of the new labor reality under the perspective of strategic public sources in the Brazilian enterprise market the study had as objective to verify the signification assigned to the insertion and promotion of women in the executive and management functions, and the principle that would guide the acceptance, on the part of the organizational culture, of a new occupational reality marked by the expressive and systematic participation of the women. One concluded that the act of contract and promotion of executive women in the management and command in the Brazilian enterprise organizations are connected to a type of narrative and processes of construction of categories that, starting from the genre clipping, are capable of structuralize the careers. A mechanism to create hierarchy and segregation that dismisses the reality of functional activities in the world of the work of the classic paradigm of the bureaucratic rationality, becoming the acts of contract and debtor investments not only of the merit or competence, but of the different and antagonistic attributes conferred for the genre experience.

Keywords: Gender Studies. Human Resources Management and Employment Policies. New Occupational Profile.

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	10
	METODOLOGIA.....	17
1	QUANDO A DIFERENÇA FAZ DIFERENÇA – GÊNERO NA ENCRUZILHADA DA MODERNIDADE.....	25
1.1	A Herança Moderna.....	25
1.2	Gênero: atributo ou contraponto da Modernidade?.....	27
1.3	A Diferença Institucionalizada: gênero como discurso legitimador das mulheres executivas.....	33
2	QUANDO O FEMININO SE CONSTRÓI COMO IDENTIDADE.....	40
2.1	A naturalização de categorias sociais: o homem e a mulher.....	40
2.2	Quando mulher e feminino se igualam enquanto categoria.....	44
3	O PROFISSIONAL DIFERENTE – DISCURSO INSTITUCIONAL SOBRE OCUPAÇÃO DAS FUNÇÕES EXECUTIVAS.....	55
3.1	Trabalho: entre a clássica categoria e a nova ordem de sentido.....	55
3.2	Gênero e trabalho: uma relação (in) tensa.....	61
3.3	O discurso institucional: gênero e carreira executiva.....	67
4	A MULHER PROFISSIONAL – NARRATIVAS PÚBLICAS FORMAIS DAS EXECUTIVAS E DEMAIS INTÉRPRETES DO FEMININO.....	93
4.1	Consolidando a mulher profissional: desafios, lugares e perfis.....	94

4.2	As feministas e a polifonia dos discursos: correntes e estratégias de inclusão.....	104
4.3	O discurso público e a imagem publicamente construída das mulheres executivas: a diferença como afirmação da identidade profissional.....	109
	CONCLUSÃO.....	129
	REFERÊNCIAS	135

INTRODUÇÃO

Uma das mudanças sociais mais significativas ocorridas no século XX foi a feminização da força de trabalho e, conseqüentemente, o estabelecimento do espaço feminino no mercado laboral. A ênfase nas relações de trabalho passou a operar com o fim da imagem de um trabalhador universal e livre de qualquer distinção, cuja inserção seria regulada por leis mercadológicas também universais. E que, sobretudo, pela universalização de direitos, teria garantida a equidade na possibilidade de acesso aos cargos.

Os grupos de mulheres trabalhadoras e a própria formação de um movimento político que lhes garantisse visibilidade estruturaram as categorias de gênero como ferramentas de denúncia e negociação da imagem universalizada de trabalhador. A idéia de uma efetiva igualdade de oportunidades entre homens e mulheres viria, inevitavelmente, acompanhada do reconhecimento da exclusão que o suposto universal acentuava. A necessidade de políticas específicas de ocupação e promoção das mulheres tornou-se não só legitimada, como sistemática, se institucionalizando em convenções internacionais - Organização Internacional do Trabalho (OIT), União Européia, Nações Unidas (ONU) entre outras. Legitimada também na internacionalização das diretrizes na V Conferência Internacional sobre a Mulher em 1995.

A abertura dos novos sistemas de gerenciamento dos recursos humanos incorpora a lógica da especificidade de gênero, transformando-a em orientações às práticas mercadológicas. Por pressão dos movimentos sociais, há o reconhecimento entre os atores empresariais e os organismos internacionais de que o modelo universal, dadas as novas configurações na estrutura organizacional das empresas, teria se mostrado ineficiente em dois principais eixos: o primeiro na promoção de uma efetiva igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho e o segundo no anacronismo de manter velhas estruturas quando da dinâmica de remodelagem dos padrões produtivos. Assim, o combate à exclusão das mulheres foi pressionado por duas lógicas distintas: a pressão dos movimentos sociais e a própria dinâmica de mercado (estruturada com estratégias de gerenciamento para o incremento na produção). O combate às ineficiências, na produção e na equidade, assumiu a distinção de gênero como um dos focos principais, institucionalizando-se em políticas públicas e empresariais. O reconhecimento das diferenças tornou-se plataforma mesma de promoção da igualdade¹.

¹ Ver relatório *Gênero e Igualdade de oportunidades nas empresas. As multinacionais no estado do Rio de Janeiro*. Coord. Paola Cappellin - 1999/2002 - UFRJ/CNPQ.

O discurso assumido pelas grandes corporações desenvolveu-se na articulação entre modernização e inserção das mulheres no mercado de trabalho². Os títulos de “empresa cidadã”, “empresa responsável”, entre outros, incorporam também como meta a igualdade de oportunidade entre homens e mulheres, reconhecendo as especificidades das últimas e amparando-se, inclusive, nas orientações jurídicas acerca de diferenciadas práticas, regras e procedimentos de contratação³. O universo *bussiness*, ao integrar ética e responsabilidade com ações afirmativas, vinculou um tipo de relação de trabalho diferente do que podia se verificar antes da década de 90. Nessa nova realidade ocupacional, comportamento empresarial, operações e desempenho corporativo transformaram-se, produzindo novas estratégias de gestão, algo que *managers* e *stakeholders* esmiúçam e projetam como um dos principais desafios de gestão. No Brasil as políticas de ação afirmativas aparecem timidamente como propostas desde o meado dos anos 90⁴. As empresas, motivadas ou pressionadas pelos movimentos sociais, incorporariam o valor da igualdade de oportunidade entre homens e mulheres com políticas internas específicas⁵, amparadas por orientações jurídicas pertinentes.

A conjugação de um conjunto complexo de fatores entre os quais se destacam a ampliação da escolaridade feminina, as profundas mudanças culturais que alteraram percepções e valores tradicionalmente associados aos gêneros e as novas “necessidades” produtivas montam, neste início de século, um panorama ainda mais favorável à incorporação da força de trabalho feminina nas atividades laborais remuneradas.

Os novos arranjos do mercado de trabalho repercutem positivamente no número de mulheres empregadas, realidade de caráter global e contínuo. Nos Estados Unidos, as mulheres experimentaram em 1992 a mais alta taxa de atividade, 57,8%. Entre 1982 a 1992, elas responderam por 60% do crescimento da força de trabalho.⁶ Em 1998 as mulheres representavam 47% da PEA na União Européia.

No Brasil o aumento da força de trabalho feminino foi significativo e acompanhou o acelerado e intenso ritmo de mudanças, tanto institucionais quanto produtivas, sobretudo nas últimas três décadas do século XX. Desde 1970 pode ser observado no país um padrão linear e

² O tema diversidade na empresa é alvo constante das novas políticas de contratação. Na formação dos quadros profissionais, de acordo com a nova lógica empresarial, quanto mais diverso (diferentes grupos que existem em seu entorno – negros, brancos, homens, mulheres, estrangeiros) for o ambiente, maior estímulo haverá à inovação, à criação e a compreensão de um mundo tido como também diverso. www.shell.com.br

³ Argumento desenvolvido por MALHEIROS, Emanuelle Catarina da Costa. *Estudando Gênero em uma Empresa de Estrangeiros*. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro: 2005.

⁴ Ver tese doutorado Andréia Puppim “Do lugar das mulheres e das mulheres fora de lugar. Um estudo das relações de gênero na empresa.” IUPERJ, 2001.

⁵ Refiro-me, especialmente, à dissertação de mestrado de Denise Valle Machado, “Trabalho Voluntário Corporativo e Relações de Trabalho: Um Estudo de Caso”, PPGSA/UFRJ, 2004.

⁶ Facts on Working Women, U.S. Department of Labour, Women’s Bureau, no. 93-2, June 1993.

crecente de desenvolvimento amparado no aumento da importância do setor de serviços às atividades econômicas e nas taxas de urbanização. A maior geração de empregos deslocou-se da atividade industrial, nos anos 70, para o setor de serviços, nos anos 80 e 90. Segundo o IBGE, em 1995, o setor terciário já abrigava 73,4% das ocupações não-agrícolas e 52% da população ocupada do País. O ritmo da terceirização foi marcante, mudando o padrão histórico de absorção de mão-de-obra na atividade industrial, clássico e principal setor responsável, nas décadas anteriores a 70, pelos padrões de empregabilidade. Durante a década de 80, o setor de serviços gerou 12,9 milhões de novos empregos, absorvendo 76,8% do aumento da população ocupada em atividades não-agrícolas. O setor industrial, que tradicionalmente absorvia o maior número de trabalhadores não-agrícolas durante os anos 70, respondeu pela geração de apenas 16,4% dos empregos não-agrícolas na década de 80 (acompanhando a crise econômica da década). E, em 1995, o setor industrial abrigava 19,6% do total das pessoas ocupadas. Mudanças significativas no setor produtivo que foram acompanhadas também pela alteração no perfil dos profissionais e dos requisitos ou qualificações para entrada nos postos, com aumento substancial da participação das mulheres no mercado de trabalho.

Nos anos 70, a mão-de-obra feminina respondia por 32,5% do total. À medida que as transformações produtivas iam se intensificando e o setor de serviços se consolidando como área privilegiada da ocupação da força de trabalho, as taxas de participação das mulheres acompanharam em uma relação diretamente proporcional. Em 1998, as trabalhadoras já compunham um contingente de 31,3 milhões, representando uma taxa de atividade 47,5% e um percentual de 41% de todos os trabalhadores.⁷ A partir dos anos oitenta, foram as mulheres de idade intermediária e com responsabilidades familiares as que mais ingressaram no mercado de trabalho, e nele permaneceram. Em 1998, 66% das mulheres entre 30 a 39 anos trabalhavam ou procuravam trabalho, assim como 51% das cônjuges.⁸

Em 2006, segundo dados da última Síntese de Indicadores Sociais fornecida pelo IBGE, a taxa de participação feminina na PEA chegou a 43,6% do total, com 18,5% de domicílios chefiados por mulheres. Porém, ainda segundo o IBGE, há concentração das mulheres em determinadas categorias ocupacionais. Apenas quatro categorias que, juntas, compreendem cerca de 70% da mão de obra feminina: serviços em geral (30,7%); trabalho agrícola (15%); serviços administrativos (11,8%); e comércio (11,8%). Para as mulheres ocupadas mais

⁷ BRUSCHINI, Cristina, LOMBARDI, Maria. *Banco de dados sobre o trabalho da mulheres*. Série: Mulheres no mercado de trabalho: grandes números. São Paulo: FCC, 1998. Disponível em <<http://www.fcc.org.br>>.

⁸ BRUSCHINI, Cristina, LOMBARDI, Maria. *Banco de dados sobre o trabalho da mulheres*. Série: Mulheres no mercado de trabalho: grandes números. São Paulo: FCC, 1998. Disponível em <<http://www.fcc.org.br>>.

escolarizadas, com média de 12 anos de estudo ou mais, a inserção no mercado de trabalho é mais intensa nas atividades de educação, saúde e serviços sociais (44,5%).

Nessa nova ordem ocupacional em que quase metade da força de trabalho é composta de mulheres poderíamos supor um já estabelecido espaço – tanto moral quanto prático – para a empregabilidade da mão-de-obra feminina e, conseqüentemente, a diluição das estruturais barreiras do patriarcalismo, cujo amparo da tradição essencialista de gênero destinava diferentemente posições e qualificações na ordem social. No entanto em que esse “novo espaço” ocupacional é efetivamente capaz de reestruturar códigos e categorias em que operam a ordem social, desconstruindo as tradicionais imagens de segregação, discriminação ou desigualdade de gênero? Ou ainda, será que a segregação de gênero renova-se ao fixar categorias ocupacionais específicas às mulheres e moldar um tipo de feminino para que este se encaixe em espaços ocupacionais específicos?

É fato consensual que a acelerada entrada da mulher no mercado laboral alterou a clássica divisão sexual do trabalho. No entanto as bases semânticas e de legitimidade política que estruturaram-se ao longo do processo histórico de inclusão estão assentadas em múltiplas e variadas propostas.

A incorporação da força feminina de trabalho amparou-se na construção de uma ordem discursiva e prática possível graças, principalmente, à luta política de um movimento feminista global⁹ que, a partir da década de 70, passou a defender a idéia de que a posição diferenciada entre homens e mulheres não podia ser creditada a um fenômeno de ordem “natural”, pré-determinada por diferenças biológicas. Ao contrário, a distribuição diferenciada de papéis de gênero estaria fundamentada numa ordem “artificial”, culturalmente construída e, portanto, passível de ser alterada. Funções associadas até então a uma ordem fixa e hierárquica de gênero, diluíram-se. No entanto o teor das mudanças deslegitimava a opressão caindo novamente na arbitrariedade de construir a imagem de um homem e de uma moral masculina dominante e uma mulher dominada. Ou seja, reafirmando a continuidade do processo de diferenciação, igualmente elegendo modelos tipificados, quase maniqueístas para falar e propor alterações da ordem constituída. Esta ambigüidade, em termos reivindicatórios, ficou evidente na construção, por algumas correntes do feminismo, de uma plataforma que exigia igualdade de direitos, responsabilidades e oportunidades, sobretudo no espaço laboral, mas que não desvinculou as imagens de gênero, principal fonte geradora de exclusão. Um tipo de estratégia de inclusão mercadológica ou de igualdade na condução e ocupação dos postos de trabalho

⁹ Argumento desenvolvido por SORJ, Bila. *O feminino como metáfora da natureza*. In: Revista Estudos Feministas, CIEC/ECO/UFRJ, n° 0. Rio de Janeiro, 1992.

articulada com as ações de caráter afirmativo de uma identidade própria, de uma condição de gênero específica que exigiria tratamento também específico.

A perspectiva consensualmente adotada pelos movimentos feministas sobre a arbitrariedade na construção de papéis sociais, questionou as vinculações quase que automáticas destes com as categorias de gênero. Atributos vocacionais atribuídos a diferentes dinâmicas sociais que até então eram articulados a partir de uma lógica natural, fixa e imutável passaram a ser encarados como parte de um processo de construção social, portanto mutável e historicamente variável. No entanto tal mudança de perspectiva não deixou de reafirmar a importância do processo de criação de categorias de gênero para as relações sociais. Idéia ilustrada no livro “O Segundo Sexo” de Simone de Beauvoir, importante ícone do movimento feminista: “Não se nasce mulher, torna-se mulher”. Nota-se que a categoria mulher, enquanto portadora de um núcleo fixo de características e identidade própria, continua, apenas deixa de ser naturalmente dada para ser socialmente construída. Como se os atores individuais, seus contornos, aptidões e direitos continuassem a ser identificados e não pudessem prescindir do binômio masculino/feminino.

Tornou-se igualmente inevitável a uma parte do movimento feminista continuar e assumir a proposta anterior de construção de modelos esquemáticos a partir dos quais perfis, qualidades, “vocações” (tanto profissionais quanto morais) e inserções deveriam ser estruturados. Assim, masculino e feminino perpetuaram-se enquanto categorias que operariam ou sintetizariam especificidades, sobretudo nas formas contemporâneas de gestão. Uma relação ainda marcada pela antinomia entre o “modelo masculino” e o “modelo feminino”. O primeiro, símbolo e principal elemento da tradição, a rigor opressora, dominante e arcaica. O segundo, objeto de resistência, luta e, contemporaneamente, de vantagens comparativas por sustentar a idéia do “novo”, traduzido na própria condição ou experiência de gênero.

A referência de luta e articulação política permaneceu pautando-se na disputa entre dois papéis, ambos inevitavelmente arbitrários (porque fruto de seleções e escolhas social e historicamente datadas) no processo de construção enquanto categoria. O que levou o estabelecimento de uma estratégia que reconfigurasse a imagem de mulher e as atitudes próprias do feminino e não destituí-las de sentido. Em última instância, não deslegitimando a necessidade de essencializar o que é mulher e o que como mulher é justo ocupar ou exercer em relação a um também essencializado homem. O paradoxo da igualdade pela reafirmação da diferença de gênero completava-se e de maneira surpreendentemente inevitável.

As restrições impostas por um arranjo social que destinava às mulheres um lugar subalterno na sociedade deram lugar a um ideário igualitário que longe da universalidade,

exigia e efetivamente ocupava espaços marcando especificidades. Como um efeito não esperado da ação só poderia se falar de lugares a serem igualmente partilhados por homens e mulheres se reconhecida a diferença de gênero, categoria essa histórica e socialmente construída. Tal forma de reorientação nas relações sociais, levada ao extremo, possibilitou a adoção de táticas por parte do moderno movimento de mulheres que, prática e discursivamente, sinaliza para o igual compartilhamento de tarefas e habilidades, mas reafirmando a noção de que como mulheres, ou seja, por possuírem características próprias e exclusivas, estariam tão ou mais equipadas ou mesmo aptas.

A nova realidade institucional nas organizações empresariais, no entanto, assume algum tipo de vinculação entre estereótipos de gênero e os elementos de valorização para ocupação da mulher aos cargos de chefia? A minha questão central é avaliar de que maneira a construção de categorias discursivas acerca dos atributos gerenciais incorporam o essencialismo de gênero e o projetam como “capital”.

Pretendo investigar se a afirmação de atributos femininos (da “diferença”) cuja fonte produtora deles é o lugar tradicional das mulheres no espaço doméstico, está se configurando como tendência na formação das identidades profissionais contemporâneas, sobretudo em um grupo que aparentemente teria rompido ou desvincilhado as amarras da tradição histórica patriarcal e não só já estaria no mercado de trabalho remunerado, mas ocupando postos e cargos de chefia.

Se essa tendência efetivamente se confirmar, a nova realidade discursiva não estaria, ao invés de produzir uma identidade profissional separada da identidade gênero, confirmando a noção de uma moral sexual assimilada à conduta profissional?

Uma vez que as projeções dos papéis de gênero se fundamentam na desigualdade das atribuições e papéis sociais a reafirmação desses valores não asseguraria a continuidade da clássica noção de “contrato sexual”, através do qual homens e mulheres estão diferentemente disponíveis para as atividades, sobretudo as relacionadas ao mercado de trabalho?

Do encontro entre mudanças na ordem produtiva e aumento na participação das mulheres, irei investigar, na Revista Exame, o processo de construção das categorias discursivas que acompanha o histórico de transformações de três décadas, 70, 80 e 90. A intenção é verificar em que bases de sentido à imagem da mulher executiva é construída quando suas características e “qualidades” são articuladas e construídas publicamente. Quais projeções valorativas de sucesso a revista descreve no desempenho das funções executivas e o que propõem as vozes do mundo empresarial que ela legitima ao publicar depoimentos escolhidas para falar da presença feminina nos altos postos da hierarquia empresarial.

Pretendo ainda comparar e contextualizar os dados obtidos na análise da Revista Exame com outra fonte também de domínio público, igualmente pensada, desde a criação até a finalização em como representar tipicamente a mulher executiva. A análise do livro “Mulheres que Abrem Passagem” do jornalista Julio Lobo tem a proposta de ilustrar os processos de construção e legitimação, no campo empresarial, da imagem e categoria “mulher executiva”. Por assumir o perfil de um guia profissional e contendo depoimentos de mulheres executivas, pretendo verificar se há encontros com o material coletado nos exemplares da revista, sobretudo, nas características listadas como essenciais às mulheres executivas que “desejam o sucesso profissional”. A comparação entre as duas fontes, ambas prestigiadas como formadoras ou tradutoras de perfis profissionais, permitirão traçar uma linha de tendências, expectativas e imagens da mulher nas funções executivas, principalmente porque como fontes públicas sua abrangência e os significados por elas propostos assumem caráter sintético e prescritivo.

METODOLOGIA

A pesquisa empírica que fundamenta os dados deste estudo foi orientada pela análise das categorias e imagens publicamente construídas de mulher executiva, apontando e investigando como este termo se apresenta no mundo do trabalho e com quais contornos a atividade gerencial o incorpora como modelo profissional. Avalio em que medida há relação entre os elementos propostos por um veículo de comunicação especializado na cultura empresarial e as categorias de gênero, procurando entender se as projeções simbólicas da atividade executiva apresentam-se de forma diferenciada quando as mulheres ocupam os cargos. A análise de conteúdo das construções de sentidos e do próprio objeto “mulher executiva” feita pela Revista Exame será comparada – analisando continuidades ou rupturas - com as prescrições de um guia profissional prestigiado entre e pelas mulheres que efetivamente ocupam os cargos de chefia e comando nas hierarquias empresariais.

As categorias acionadas na construção da identidade profissional da mulher executiva serão investigadas sob a lógica das duas fontes acima citadas, tendo como critério comum de seleção do material as referências que cada um traz ao moldar sob uma perspectiva geral, coletiva as possibilidades, vantagens e perfis nas identidades profissionais contemporâneas. A reciprocidade ou jogos de influências entre as prescrições da Revista Exame e a abordagem do tema pelo guia profissional, ambos de domínio público, serão investigadas a partir do valor institucional que tais modelos profissionais ajudam a forjar, sobretudo, porque a análise do guia irá privilegiar os depoimentos das executivas brasileiras contidos no livro. Pretendo então traçar primeiramente, com os dados da Revista Exame, um perfil esperado, pelas organizações empresariais, de mulher executiva. Em um segundo momento de análise, irei avaliar os modelos profissionais e perfis evocados por um segmento da categoria, quando, especificamente, de uma situação em que publicamente é convidado a expressar-se.

O principal objetivo é entender a plataforma identitária ou o perfil profissional que os dois atores – Revista Exame, voz legitimada do empresariado brasileiro, e mulheres executivas, quando da escolha e seleção da imagem que publicamente será vinculada, evocam, constroem, reproduzem ou buscam legitimar ao assumirem o papel prescritivo de experiências e considerações. Sobretudo investigando se é na articulação com as categorias de gênero que se sustentam os modelos profissionais assumidos. Logo, analisando se a pressuposição de uma diferença inerente entre os caracteres masculino e feminino formataria a base simbólica de onde os atores estabeleceriam suas prerrogativas.

Nessa perspectiva havendo intercessão entre identidade profissional e os elementos tradicionalmente associados à personalidade por força da divisão sexual do trabalho, as categorias de gênero atuam como elemento mediador das percepções sobre o mundo do trabalho, tanto institucional quanto das executivas, quando objetificam suas atribuições e identidades nos discursos formais. Com que códigos e preservando/reproduzindo que tipo de estrutura social a argumentação discursiva buscaria legitimidade ou coerência ao traçar uma trajetória profissional, de entrada, promoção e investimento na carreira executiva.

A investigação das formulações discursivas viabilizadas pelo critério de seleção e edição de ambas as fontes, as categorias evocadas como item de sucesso e as imagens projetadas publicamente de realização profissional constituem a unidade de análise desta pesquisa. As confluências, justaposições ou antagonismos entre as prescrições do discurso legitimado por um veículo midiático especializado e a plataforma discursiva formal das mulheres executivas, quando manifestam-se publicamente em depoimentos, permitirão entender o processo de formação do novo “eu” profissional. As heranças simbólicas, conflitos e padrões normativos na própria construção de uma linha de argumentação consensual ou que busca estabelecê-lo, quando da expressão pública dos elementos da cultura organizacional.

A primeira fonte – Revista Exame – terá o recorte específico de mercado como justificativa da seleção do material. A Revista Exame é uma publicação quinzenal de economia e negócios que analisa e identifica tendências de mercado. Importante fonte de consulta para empresários e executivos, suas reportagens são hoje uma das principais fontes de orientação para tomada de decisões em todos os níveis da cultura empresarial.¹⁰ A revista, por meio de seu departamento de relações públicas e marketing, utiliza a imagem consolidada no mercado para promover as características do que considera essencial ao mundo dos negócios e a reboque projetando um perfil de seu público alvo assim como o propósito de suas reportagens: “Seus leitores [Revista Exame] são empresários, executivos, autoridades e profissionais de destaque que decidem os rumos da economia do Brasil. É a solução para a comunicação e relacionamento da sua empresa com o mundo corporativo.”¹¹

A tiragem elevada, considerando a especificidade e o direcionamento dos temas, somada à autoridade simbólica que a revista tem no mercado, gozando de prestígio entre o público alvo, permitem classificar a Revista Exame como principal veículo midiático no segmento. Para fins de comparação a Revista Época Negócios, da editora Globo, também

¹⁰ A Revista Exame é uma publicação quinzenal do Grupo Abril, com tiragem de 223.011 exemplares (IVC-fevereiro/2008) e número de assinaturas 141.424 (IVC-fev.2008). Publicada inicialmente em 1968 como separata de: Transporte moderno; Química e derivados e Máquinas, até o nº 102 em 28 de maio de 1976 foi uma publicação mensal.

¹¹ Ver www.publicidade.abril.com.br

especializada nesse segmento de mercado e principal concorrente da Revista Exame, foi lançada em 2007 e tem uma tiragem mensal de 100.000 exemplares. Em junho de 2004 foi lançada a primeira revista especializada em mulheres executivas. No entanto, de todas as revistas especializadas em negócios, VIDA EXECUTIVA, publicação mensal da Símbolo Editora e Comunicação Integrada S.A., tem menor tiragem (70.000 exemplares) e fica estigmatizada negativamente, no campo das publicações especializadas, pelas outras assinaturas editoriais que a empresa endossa, como a revista de fofocas Chega Mais, Mais Feliz ou publicações voltadas à área estética como Dieta Já.

A escolha da Revista Exame foi feita não pela auto-divulgação que o veículo projeta como estratégia de venda, mas pelo perfil de seus leitores: executivos propriamente ou pessoas ligadas e interessadas no mundo dos negócios, com um recorte de renda e idade específicos. De acordo com os dados da Projeção Brasil de Leitores, com base nos Estudos Marplan em 2007, a estimativa do total de leitores é de 816.000, sendo que 56% têm entre 20 e 30 anos, 43% pertencem a classe A e 41% são mulheres.

A seleção de tendências de mercado, perfis profissionais e arranjos produtivos descritos na revista Exame permitirão inferir as percepções veiculadas pelo segmento institucional que esta representa e que, de certa maneira, contribui para construção de um modelo tipificado de cultura empresarial. De maneira especial que modelos ou padrões prescritivos este veículo especializado reproduz e faz-se aceitar (dado o número e o perfil de seus leitores) quando descreve os atributos necessários à realização da prática profissional na área de chefia, sobretudo, os que fazem referência direta à ocupação e promoção na carreira executiva das mulheres. De acordo com a análise dos conteúdos das reportagens e das categorias criadas para, em cada uma delas, explicar o “mundo dos negócios”, que estereótipos assumiriam ou construiriam ao estabelecer um perfil profissional da função executiva e se e como as imagens de gênero aparecem como articuladoras no processo de seleção dos profissionais.

As reestruturações no sistema produtivo e as transformações nas estruturas institucionais modernas, tais quais descritas pela revista, serão também utilizadas como material de análise. O apelo institucional que a revista Exame possui permitirá verificar como as mudanças históricas na produção e escalas organizacionais repercutem nas formas de organização das empresas brasileiras e nas novas definições na identidade profissional.

A seleção criteriosa das reportagens e depoimentos publicados, durante três décadas, na Revista Exame, constitui base privilegiada dessa primeira fonte.

O histórico de transformações nos paradigmas da estrutura produtiva e social das décadas de 70,80 e 90 pode ser acompanhado nas publicações da Revista Exame, que reflete, a

reboque das mudanças conjunturais, as tendências, anseios, expectativas dos profissionais e da própria cultura organizacional em cada período. A escolha pela análise das três décadas justifica-se porque é exatamente neste período que podemos esboçar a forma mais sistemática que a industrialização no país assumiu, sobretudo, incorporando ou oferecendo respostas aos paradigmas de um mercado, que a partir de 70, intensificou suas relações de troca, tornando-se cada vez mais interligado globalmente. Dessa forma tornando os modelos de gestão igualmente difundidos como base de um mesmo processo produtivo nos países capitalistas – centrais e periféricos. Neste cenário em que as decisões e orientações mercadológicas não estão submetidas a decisões isoladas é quando também torna-se possível traçar uma base comparativa ou corte entre o antigo modelo de gestão e o novo – com definição das linhas, traços e perfis correspondentes em cada uma.

O recorte temporal na análise do material tem ainda como objetivo fornecer um panorama geral, em seqüência histórica, de entrada, fortalecimento e aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho. Ou seja, mostrar os conjunturais desafios, perfis requisitados, atributos profissionais esperados e as estratégias de ocupação. A recorrência de matérias e depoimentos que incluem a participação da mulher ou voltam-se exclusivamente para esse universo, em cada momento histórico nessas três cruciais décadas, servirão como indicadores do processo de incorporação da força de trabalho feminina, acompanhando desde a revolução moral nos costumes na década de 70 até a dinâmica mais acentuada no processo de reestruturação na década de 90.

O material analisado, dividido em três décadas 70, 80 e 90, tentará construir um mapa geral e panorâmico das perspectivas que a Revista Exame faz das transformações nas estruturas produtivas e organizacionais, comparando características e perfis profissionais veiculados à atividade empresarial em cada um desses períodos. A escolha por esse recorte temporal específico justifica-se pelo encontro, nas três décadas em especial, entre: 1) mudança no quadro econômico brasileiro, com o crescimento do setor terciário e, conseqüentemente, consolidação do modelo de industrialização por ele capitaneado; 2) entrada expressiva e sistemática da mulher no mercado, o que permite avaliar como as trajetórias desse período inicial e de consolidação foram construídas ou projetadas discursivamente; 3) configurações próprias do setor industrial em fase tão dinâmica de mudança – sobretudo nas discussões sobre gestão de negócios, perfis profissionais e arranjos produtivos globais. A análise do material privilegiou a freqüência dos assuntos apresentados nas reportagens, as transformações nos paradigmas institucionais das empresas, as representações do feminino pelo mundo empresarial

ao longo das três décadas e, finalmente, as características pelas quais a revista Exame descrevia o sucesso de homens e mulheres nas funções executivas.

O número de exemplares da Revista Exame publicados até a data de corte da pesquisa totaliza 642, dos quais 619 foram analisados¹², começando de janeiro de 1970 até a segunda quinzena de dezembro de 2000, incluindo os suplementos especiais. Os exemplares da década de 2000 não foram considerados porque o interesse da pesquisa era mapear as circunstâncias institucionais, tais quais descritas pela revista, que teriam possibilitado, na década de 70, a entrada das mulheres às funções executivas e posteriormente em 80 e 90 construíram os mapas simbólicos capazes de sustentar posições ou abrir ainda mais oportunidades, criando e sedimentando a idéia de um espaço próprio de atuação feminina. Portanto verificar, mesmo no curto histórico de ocupação das mulheres nos altos postos na hierarquia empresarial, quais estratégias foram criadas, revistas ou ampliadas – articulações que, pelo confronto da inserção inicial, deixariam ainda mais evidentes características ou habilidades necessárias ao desempenho da função. Os contornos ilustrativos das décadas anteriores serviriam então à década de 2000 como parâmetros já constituídos e legitimados; sustentados pela idéia de um pioneirismo bem sucedido, ou seja, legitimado pela experiência de conquista ou de êxito. As reportagens selecionadas foram classificadas utilizando os seguintes critérios:

Somente aquelas que tratavam o executivo como possuindo um perfil profissional e identitário geral, devedor da atividade empresarial, foram consideradas ao analisar a recorrência das matérias. Reportagens sobre executivos isolados ou ainda matérias voltadas para o universo dos executivos, tais como: informações pontuais sobre conjuntura econômica, preços e opções de negócios, foram desconsideradas.

A divisão por gênero foi feita seguindo a forma como a revista tratava a ocupação dos cargos. Sendo assim, foram consideradas exclusivamente “masculino” ou “feminino”, matérias que no contexto geral apresentavam depoimentos ou idéias que se referiam ao desempenho da função executiva ligado às atribuições do que socialmente convencionou associar ao feminino ou masculino. Quando a reportagem se referia às duas categorias, ou seja, quando apresentava, no corpo da matéria, referências à atividade profissional desvinculada de estereótipo exclusivos ou mesmo quando trazia depoimentos de mulheres e homens falando de seus cargos ou quando

¹² No ano de 1970 os únicos exemplares disponíveis na Biblioteca Nacional (reúne acervo de boa parte da mídia impressa do Brasil) para análise foram o dos meses de abril e maio; em 1971 não estavam disponíveis para análise os exemplares referentes aos meses de janeiro e fevereiro; da mesma maneira em 1972 outubro e junho não estavam disponíveis; em 1973 não estavam disponíveis os meses de janeiro, fevereiro, março e abril; em 1974 não estavam disponíveis os meses de janeiro, fevereiro, março, abril, maio, junho, julho e agosto; em 1978 não estavam disponíveis as publicações quinzenais dos meses de novembro e dezembro. A Revista foi contatada para providenciar a consulta ao material na sede da empresa, mas respondeu que não dispunha de “condições técnicas” para atender a solicitação.

a revista tratava do cargo como ocupado exclusivamente por homens, mas citava mulheres no desempenho da função, uma terceira categoria era marcada. A coleta dos dados foi feita avaliando os conteúdos exemplar a exemplar, seção a seção. Cada seção apresentava um tipo de conteúdo (matéria). As matérias relevantes ao interesse da pesquisa, ou seja, aquelas nas quais o executivo era representado possuindo uma identidade específica de grupo, tratado como categoria geral e distinta das demais, conforme indicado nas chamadas das seções, eram então lidas e seu conteúdo (depoimentos, quadros analíticos etc.) agrupado na década específica de que o material tratava ou correspondia.

A análise do material coletado prestigiou ainda o tratamento feito pela Revista Exame dos discursos das mulheres executivas que nela foram convidadas a expressar e tornar públicas suas opiniões; as projeções que, pelo perfil das convidadas e pela própria edição nos depoimentos, são construídas - os entraves, preocupações, desafios, conquistas e características valorizadas por elas e que a revista, principal agente midiático do setor, faz questão de explicitar. E são exatamente as categorias ditas pelas executivas e projetadas pela revista como emblemas coletivos e gerais das mulheres nos altos postos da hierarquia empresarial que serão, na década em análise, avaliadas. Tais elementos foram agrupados segundo a predominância do tema nos depoimentos e reportagens, utilizando as expressões explicitadas e tipificando-as em palavras-chaves. Exemplo: Alteração no modelo de conjugalidade e maternidade; conciliação responsabilidade familiar com função gerencial.

A segunda fonte deste estudo – o discurso formal das executivas sobre sua atividade profissional – terá o livro publicado em 2002 “Mulheres que Abrem Passagem”¹³ do jornalista Julio Lobos como material base. O sucesso da primeira edição, esgotada em uma semana, indica não só o interesse geral pelo assunto, mas também, legitima o livro como importante ferramenta de orientação profissional. Um mapa que ao tratar de um tema específico trás conselhos, prescrições e perfis “necessários” para o sucesso da mulher na carreira executiva. Como um guia profissional o livro é dividido em duas partes: a primeira faz referência à análise dos depoimentos obtidos e selecionados pelo jornalista e conta com quadros e sistematizações com a finalidade de compor um perfil operacional e desejável de “mulher executiva”. Na segunda parte do livro são apresentados os 118 depoimentos que compõe propriamente o objeto de estudo em curso. A escolha por este guia profissional específico justifica-se pelo prestígio que autor e obra (em 2007 o livro esgotou sua última edição)

¹³ LOBOS, Julio. “**Mulheres que Abrem Passagem: e o que os homens têm a ver com isso**”. 2ª Edição. São Paulo: Instituto da Qualidade Editora, 2002.

assumiram para as executivas, o que pode ser avaliado pelos constantes convites que o autor recebeu desde a publicação da obra para falar do tema “mulheres que conquistam sucesso” em fóruns especiais de promoção das mulheres¹⁴. A atualidade e importância da obra podem ser verificadas ainda por terem sido o sucesso desta publicação um dos principais fatores responsáveis pelo convite feito ao autor para integrar o conselho editorial da revista “Vida Executiva”, voltada exclusivamente ao universo das mulheres executivas. Como também o último exemplar de Exame analisado terminar em 2000 selecionei um guia que tentasse capturar depoimentos das executivas que tivessem suas trajetórias coincidindo com as descritas nas décadas selecionadas da revista – iniciando em 70 e mantendo-se nas outras duas.

Os apontamentos e idéias contidas nas duas partes do livro sobre o desempenho das executivas brasileiras, sua identidade e representação, sobretudo os depoimentos, serão avaliados não pelas descrições das trajetórias biográficas, mas pelos códigos em que o “eu” profissional opera, legítima e reafirma quando é publicamente exposto e, de certa maneira, como atuam as lógicas de reconhecimento sobre as próprias atividades funcionais. Procurarei então verificar se, por relação de complementaridade ou antinomia, há encontros com o discurso institucional proposto e apresentado pela revista Exame e os múltiplos atores que nela manifestam intenções.

As 118 entrevistas, realizadas no intervalo de dois anos aproximadamente – 1999/2001 - com executivas brasileiras e estrangeiras de diferentes setores da indústria, comércio e serviços foram publicadas no livro em forma de depoimentos, expondo a transcrição editada das 118 entrevistas. Concebido pelo próprio jornalista Julio Lobos¹⁵ e originalmente pensado em forma de coletânea, o livro apresenta na segunda parte os 118 depoimentos¹⁶ que partiram da seguinte pergunta, formulada pelo autor: “O que você sabe – e que antes desconhecia ou apenas suspeitava – sobre como progredir profissionalmente, sendo mulher?”. As considerações analíticas do autor, descritas na primeira parte do livro, sobre o conteúdo que os depoimentos expressariam não foram considerados.

A presente análise dos depoimentos leva em consideração as principais características que as mulheres, ao longo dos textos transcritos, listavam – excluindo as experiências pessoais

¹⁴ Dia Internacional da Mulher: POA (ABRH-Rio Grande do Sul: 06/03) e São Paulo (ESPM: 08/03)

¹⁵ Julio Lobos é PhD pela Cornell University e autor de vários livros sobre gestão empresarial – “Qualidade Através das Pessoas”; “Encantando o Cliente”. Foi professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getúlio Vargas e é consultor de grandes empresas há 25 anos. Na sua lista de publicações, tornou-se especialista em comportamento organizacional, com livros tais como: “Reengenharia! Apesar das Pessoas?”, “O Céu não é o Limite”, “A Personalidade Executiva”.

¹⁶ Nas palavras do próprio autor: “...o meu compromisso com as depoentes foi apresentá-los (depoimentos), nunca comenta-los. Pedi-lhes que fossem espontâneas, e em alguns casos chegaram a me emocionar.” (Lobo, p.p.14)

que haviam sido contornadas por detalhes biográficos específicos. Somente as referências que tinham como objetivo prescrever um padrão de sucesso profissional, contornando-o aos padrões gerais de sociabilidade e aos papéis sociais foram tomadas como relevantes no processo de construção de identidades.

A análise dos depoimentos trazidos no livro permitiu classificá-las entre aquelas que atribuíam o seu sucesso à presença de “qualidades femininas” no desempenho da sua função e aquelas que não mencionam estes atributos como constituindo uma vantagem profissional. A partir deste material pretendo analisar quais elementos foram apontados pelas executivas nas duas situações e que referências são tomadas como necessárias ao bom desempenho profissional em cada uma delas, seja na entrada ou na promoção à carreira de chefia.

As duas fontes permitirão esboçar até que ponto a percepção acerca dos papéis sociais de gênero são categorias operadas também pela dinâmica profissional e, sobretudo, se lógica da exaltação das diferenças é o atributo que se constitui como tendência contemporânea na formação das identidades profissionais, ainda que, como estratégia, seus riscos sejam desconsiderados.

QUANDO A DIFERENÇA FAZ DIFERENÇA – GÊNERO NA ENCRUZILHADA DA MODERNIDADE

Neste capítulo apresento o processo de construção da categoria gênero como útil na definição dos perfis identitários e profissionais contemporâneos. A tensão trazida ou fixada pela modernidade, ou por um dos discursos sobre modernidade, em estabelecer a diferença como a marca das relações sociais, sobretudo, ao considerar a percepção de gênero como parte da natureza ou “essência” da constituição biológica de homens e mulheres. E discuto ainda o aparente paradoxo que se constrói ao, na contemporaneidade, período consensualmente (Giddens,2002; Bauman,2001; Castells, 2002; Beck, 2000) caracterizado como reflexivo e fluido – nos papéis, organizações, instituições e valores sociais, determinados grupos manterem com a perspectiva essencialista laços de continuidade.

Através da revisão teórica específica sobre os estudos de gênero procuro montar um quadro que possibilite entender a dinâmica de criação e manutenção da categoria gênero, ancorada na perspectiva essencialista, como ferramenta ou eixo de referência dos processos de socialização.

1.1 – A Herança Moderna

É consenso afirmar que a modernidade se constitui de processos variados, cujos contornos se confundem com a dinâmica própria de toda construção discursiva. A própria idéia de pensar a natureza da modernidade é premissa básica da análise sociológica. A não linearidade das prerrogativas modernas, no entanto, não as tornam, enquanto categoria analítica, imprecisas ou pouco explicativas. De formato e conteúdo flexíveis, em todos os casos a modernidade recebe um tratamento institucional. Inegáveis, em extensão e transformação, os arranjos trazidos por um conjunto de novas perspectivas, reunidas sob a chancela de modernidade, provocaram alteração da vida social e das disposições pessoais. É esse novo horizonte que nos interessa.

Um novo que pôde ser primeiro traduzido em Freud (1997) para o qual a modernidade é uma ordem imposta à humanidade. A ordem “civilizada” seria um compromisso (em termos do autor uma “renúncia forçada” ou “regulação”) que resultaria na marca registrada da modernidade: o “excesso de ordem” e a escassez de liberdade. Da mesma forma Elias (1997) traduz a modernidade como “processo civilizador” – a assimilação de modelos sociais

previamente formados que irão se combinar com a prerrogativa da individualidade crescente na construção dos sujeitos sociais.

As formas de racionalização das estruturas sociais e dos discursos, aliada a divisão social do trabalho e a diferença clara entre as esferas do público e privado foram processos que, segundo Touraine (1997), coroaram um período caracterizado pela atividade racional, científica e tecnológica. É essa racionalização da vida social e pessoal que levará Bauman (1998) a repensar o significado do processo civilizador e argumentar que as narrativas do sujeito moderno serão marcadas pela centralidade de características, em uma lógica linear na formação das identidades e de uma unidade normativa de significados durante o processo de construção. Dentro de sua perspectiva, o holocausto seria exatamente um teste da modernidade: marcada pela manifestação única da verdade e sem margem aos meios termos, dúvidas ou aquilo que não pudesse se enquadrar em padrões pré-estabelecidos de normalidade.

A imagem de uma modernidade que se confundia com a necessidade de estabelecimento de critérios racionais, únicos e fixos foi representada também pela arte.

Em 20 de fevereiro de 1909, Filippo Tommaso Marinetti (1876-1944) lança o manifesto futurista. O documento apresentava como pontos fundamentais a exaltação da vida moderna, da máquina, da eletricidade, do automóvel, da velocidade e uma inevitável ruptura com os modelos do passado, pressupondo a igualdade como condição moral necessária. De maneira clara o autor enxerga a sociedade que se fazia inevitável: regulada pelo relógio apressado, ritmada pelo apito de fábricas e terrivelmente fria, indiferente, tomada de assalto por uma ordem indistinta, quase compactada e, sobretudo, decadente em termos das já ultrapassadas hierarquizações aristocráticas.

Anos antes, na pintura **O Grito** (1893), Edvard Munch, expressava a angústia do ser humano diante do que seria seu futuro. A figura que grita não tem os traços do rosto bem definidos; pelo contrário, é um rosto distorcido, uma máscara, uma caricatura. Observa parada o horizonte limitado. Tudo em volta parece fazer parte de sua própria natureza confusa. Uma estrada sinuosa, indicando o caminho percorrido, revela um tempo já finalizado. Ironicamente a estrada termina na figura estática, perplexa diante do presente e igualmente apavorada quanto à previsibilidade do futuro.

Essa tradução ou recorte específico de modernidade, ainda segundo Bauman (1999) constrói um *eu* dotado de razão, certezas, seguranças e, paradoxalmente, ambivalências. Da linguagem às representações epistêmicas, as identidades na modernidade assumiram formas fixas, rígidas. Constituíram um sujeito cuja expressão buscava em diferenças fundamentais a

lógica da própria existência. Estabelecendo limites e finalidades, pares de oposição, dimorfismos, quando não incomensurabilidades marcaram o homem moderno.

1.2 – Gênero: atributo ou contraponto da Modernidade?

Separadamente ou em conjunto com a “necessidade” (senão por sua própria conseqüência) de identificar-se a partir da diferença há a reinterpretação dos corpos. E o sexo passa a ser elemento principal de antagonismo. Segundo Laqueur (2001) o discurso dominante até o século XVIII era de complementaridade entre os corpos masculino e feminino. Acreditava-se que a genitália das mulheres era a mesma dos homens. Ligados por um mesmo eixo o modelo anatômico através dos quais homens e mulheres eram então classificados, sua estrutura e identidade orgânica, tendiam para a semelhança. Os órgãos reprodutivos, apesar de visivelmente diferentes, não se distanciavam por uma essência fundamental e exata, muito menos se expressavam em contrastes ou oposições. A compreensão das diferenças sexuais tinha no biológico ausência de significado, sobretudo o caráter radicalmente divergente que a modernidade insistiu em impor.

O aspecto corporal e moral das articulações entre os sexos tendiam para uma marca imposta pela ausência de desenvolvimento, não incompatibilidade ou divergência. As mulheres diferenciavam-se dos homens porque não haviam desenvolvido, devido à falta de um “calor vital”, de “perfeição metafísica” as estruturas que no homem não eram retidas, pelo contrário, ficavam expostas. As homologias estendiam-se à própria linguagem, que marcava a condição semelhante com a falta de nomes específicos para designar e comparar os órgãos sexuais. No entanto é importante salientar que a relação era de homologia, não de igualdade. Evidentemente a relação de poder era assimétrica, com um tipo de ordenamento hierárquico e vertical cujo ápice final apontava para o homem. Ainda assim era possível interpretar as diferenças como fazendo parte de um todo interligado, quase que condensado em uma mesma estrutura, única.

A modernidade inaugurou uma forma distinta de significar a diferença sexual. Em resposta ao ideário igualitarista que varreu a Europa com revoluções, a partir do final do século XVIII as distinções entre os sexos e o lugar de cada um na estrutura social passou a ser definida em termos científicos. Como fato teoricamente comprovado os corpos físicos seriam radicalmente diferentes. A biologia e seus postulados universalizantes garantiam a existência de dois sexos distintos, antagônicos. A ordem da sociedade, sua organização política, econômica e cultural, estaria de certa forma seguindo um padrão naturalmente diferenciado que

distinguiria substancialmente homens de mulheres. Laqueur chama atenção para os riscos na troca de paradigmas. Legitimado no substrato biológico a reordenação de sentido fragmentaria a idéia de uma diferença culturalmente construída, ou seja, baseada na atribuição de papéis (gênero) para em seu lugar propor uma organicamente presente nas estruturas corporais (sexo), portanto estáveis e imutáveis. A idéia subsequente é que o equipamento biológico sexual inato daria conta de explicar o comportamento diferenciado do masculino e feminino. Um erro interpretativo que a biologia contemporânea ainda parece insistir em preservar.

Em termos analíticos a construção teórica proposta por Laqueur é inovadora. Scott (1990), cuja visão clássica orienta grande parte dos estudos de gênero, afirma ser o gênero construções sociais sobre o sexo, esse sim determinante de origem biológica cujas somas dos processos de socialização se encarregariam de moldar os caracteres masculino e feminino. Para a autora as referências de gênero estruturariam a percepção e organização de toda a vida social, em aspectos simbólicos e práticos, nas diversas formas de interação humana. Já para Laqueur o jogo de distinções e hierarquias sociais incluiria já a forma de categorizar o corpo, tornando o sexo também um produto social, aprendido, representado, institucionalizado e transmitido ao longo das gerações. Uma experiência que exige mediação, portanto também passa pelo processo de socialização, cujos pressupostos são evidentemente de caráter culturalmente construído.

Sexo e gênero, dessa forma, se dissociados analiticamente perdem o caráter explicativo. São ambos fenômenos situacionais, profundamente ligados aos significados culturais que lhes dão forma e lhes garantem conteúdo próprio. Os papéis sociais associados aos homens e mulheres assim como as diferenças anatômicas e fisiológicas entre um e outro se tornam concretos quando projetados nas complicadas relações de poder e diferenças simbólicas em que estão historicamente inseridos. O aparente antagonismo teórico entre natureza e cultura se desfaz e a distinção existente entre as duas categorias se diluí. O corpo torna-se fruto de um olhar, uma forma de interpretação, cuja diferença existe já na maneira como os significados são a ele atribuídos; assim como as noções ou razões culturais e políticas que determinam o binômio igualdade/diferença quando da padronização dos corpos e comportamentos, inclusive na percepção supostamente natural de que sexualmente “os opostos se atraem”. Mas qual oposto?

As grandes transformações quantitativas e qualitativas dos últimos 30 anos nos países capitalistas centrais e periféricos parecem trazer com perplexidade e, ao mesmo tempo, incerteza a necessidade de se construir novos paradigmas teóricos que dêem conta de explicar

as mudanças nas sociedades contemporâneas e seus impactos sobre a estrutura subjetiva do sujeito.

Apesar do reconhecimento quase que consensual do ritmo e intensidade nas transformações nas sociedades contemporâneas há ainda a dúvida se a mudança radical de paradigmas preconizado pelo prefixo “pós” (pós-moderna, pós-industrial) indica efetivamente uma condição ou categoria que descreve o descentramento das narrativas e dos sujeitos e, neste aspecto, coloca como superado ou encerrado as estruturas do modelo moderno. Há dúvidas se, por outro lado, os elementos da contemporaneidade refletiriam não somente a radicalização e universalização de características já contidas na própria modernidade. A diferença enquanto categoria articuladora e promotora de práticas e subjetividades seria, nesse aspecto, um reforço à tradição moderna e a perspectiva de gênero um emblema dessa configuração.

O reconhecimento de mais de um código identitário ou a diversificação de um padrão monolítico de valor cultural é uma mudança social significativa. Um marco na passagem das engrenagens modernas. A não-fixação de fronteiras simbólicas e a multiplicidade de orientações indicariam um processo de diferenciação social dinâmico e uma sociedade civil pluralista, realidade oposta do que pressupõem os códigos modernos de relações sociais – fixos, racionais, com valores nucleares.

O arcabouço da “nova identidade” consistiria na permanente abertura e articulação da autonomia do sujeito contemporâneo e a vivência social que lhe fornece quadros referenciais, não imposições. Ao invés de uma origem rigidamente preservada, uma essência por trás do signo imutável, as identidades seriam passíveis de serem negociadas, resignificadas sem danos à auto-imagem do indivíduo. As fronteiras simbólicas que marcam os papéis e as práticas do indivíduo na sociedade industrial tornar-se-iam, dessa maneira, menos definidas. As antigas estruturas normativas que estabeleciam quadros de referência precisos, dentro dos quais se estruturavam as identidades individuais, entrariam, por suposição lógica, em crise.

O deslocamento da centralidade e unilateralidade ou a fragmentação de seu núcleo de representação desafia os esquemas interpretativos do mundo social contemporâneo. Diferentemente da sociedade moderna tradicional, as práticas, instituições, padrões normativos, valores morais etc tornaram-se alvo de um constante movimento de reestruturação, cujo fluxo de mudanças se apresenta de maneira intensa, ao mesmo tempo, “fluída”, mas também concentradas, rígidas e com as tradições reafirmadas.

As hierarquias fixas de *status*, fonte de classificação dual e de antagonismos, deveriam, pelo teor arrasador das mudanças na ordem moderna, ceder lugar a um regime dinâmico de distinções. No entanto o conjunto de ambigüidades é tanto que os interlocutores divergem na

categorização dos fenômenos contemporâneos. Para Hall (2003) as transformações na paisagem cultural de classe, gênero, sexualidade, etnia, raça e nacionalidade estão mudando nossas identidades pessoais, abalando a idéia que temos de nós mesmos como sujeitos integrados. Ao invés de uma identidade fixa e abrangente, na pós-modernidade, há o surgimento de identidades articuladas, algo permanente móvel e, muitas vezes, contraditório entre si. Algo novo, inteiramente distante de qualquer projeto que a modernidade poderia sequer supor.

O movimentar permanente do foco identitário ensejaria novos parâmetros de risco onde a dúvida em relação aos valores tradicionais da vida cotidiana constitui uma dimensão quase que generalizada e com conseqüências para a reorganização dos contextos institucionais mais amplos. Entretanto a dúvida ou incertezas quanto aos hábitos, costumes na própria construção da subjetividade constituiria algo tão distinto da modernidade? O novo seria radicalmente oposto às estruturas anteriores que o embalsamaram? Segundo Giddens (2002) os novos mecanismos de auto-identidade deixam de ser entidades passivas de influências externas e passam a ser construídas a partir da escolha de um estilo de vida, numa ordem social permeável e reflexivamente organizada. Diante da diversidade de opções e possibilidades o agente individual decide qual curso de ação seguir, considerando os riscos e perigos do universo semântico que o captura. Fato que é processo de uma emancipação datada na modernidade, mas dinamizadas pelos traços contemporâneos, inclusive os institucionais. A modernidade já havia rompido com a natureza da vida social e alterado também radicalmente as formas de existência anteriores a ela. Os paradigmas contemporâneos seriam devedores das transformações já inauguradas, acrescidas de intensidade, fluxo e arranjos.

A padronização moderna da identidade sexual teria cedido lugar a um espaço de manifestação de diferenças, da individualidade. Uma espécie de tradução em termos próprios sob qual a tradição e suas inúmeras convenções (inclusive lingüísticas) não dão mais conta de mostrar ou traduzir. O vestir, o falar e o próprio estabelecimento de laços afetivo-sexuais é parte desse cosmo aparentemente ilimitado que rompe paradigmas e aguça o *eu* pluralizado. Um guia particular de experiências e sensações íntimas, porém de intensas influências, que quando compartilhadas em um ambiente também muito próprio ganham o reconhecimento e *status* pretendido.

Como movimento paradoxal a contemporaneidade vem apresentando sinais de uma dual realidade na construção de um padrão identitário: encapsulado, reflexivo e particularizado, mas também geral e coletivamente tipificado. Somado a liberdade do sujeito contemporâneo aparece como tendência o reforço na concepção moderna de identidade: fechada nas formas e

contornos, compactada. As tendências contemporâneas formadoras do “*self*” criam estereótipos com os quais passam a operar plataformas políticas e, inclusive, as subjetividades. Young (2000) argumenta que a reafirmação das diferenças sociais se apresenta como tendência forte na construção das plataformas políticas contemporâneas. A idéia de um “bem comum”, estruturadora de toda a tradição democrática ocidental, estaria sendo substituída por um novo parâmetro, conseqüência das reivindicações e mesmo denúncias que os movimentos sociais – de gênero, raça, sexualidade etc – fazem acerca das características e relações de poder dominantes que estruturariam o convencional “bem comum”. A opção generalista não seria adequada para reverter o quadro de opressão e desigualdade prática que os grupos minoritários historicamente sofrem. Como estratégia de reversão do quadro de dominação e injustiça social o ideal do reconhecimento da diferença exigiria políticas específicas para problemáticas também específicas. O que, por determinação lógica, pulverizaria a clássica noção de cidadania, sustentada por uma plataforma de direitos comum, geral e indistinta. No entanto ao reafirmar traços essencializados de características os grupos estariam fechados em um ciclo de reafirmações, quase que engessados por uma compacta lógica identitária, sem espaço de negociação. A margem de autonomia do sujeito estaria na adesão ou não a esses códigos já postulados, tornando-os assim únicos, certos ou autênticos.

Afirmar a diferença entre grupos sociais como estratégia para conquistar a igualdade passaria então a necessitar de uma definição clara, quase objetiva de identidade, incluindo na construção da plataforma identitária categorias problemáticas como autenticidade ou exclusividade. E, acima de tudo, assumir os riscos de destituir o agente coletivo como foco legal de direitos. No entanto, como afirma Scott (2002), o indivíduo tal qual a figura ideal do direito moderno é uma noção que se pretende fazer geral, abstrata das determinações outras que não as da própria existência, mas que conserva ou traduz contornos determinados: homem, branco, heterossexual. A aceitação do discurso ideológico moderno do “eu abstrato e geral” reproduziria uma visão prototípica desse “eu” em termos dominantes. Segundo a autora, se a cidadania é devedora da noção de indivíduo e este é determinado em condição geral, a mulher para ser indivíduo teria que se colocar na estranha condição de diluir o “feminino” para se ajustar às modernas formas de inclusão.

As categorias de gênero quando evocadas como plataforma ou estratégia política para alcançar igualdade poderiam reafirmar noções tradicionalmente aceitas sobre posições, sentimentos e aptidões diferenciadas entre homens e mulheres. Como conseqüência não esperada fazendo ressurgir as categorias operadas pela rígida estrutura do patriarcalismo e seus sistemas hierárquicos de relações verticalizadas e fixas. Indo de encontro com a reflexividade

que o personagem histórico contemporâneo está supostamente determinado, as “políticas de reconhecimento” necessariamente objetificariam construções sociais ao assumirem como plataforma de agregação um conjunto inegável de distinções, cujas características o ajuste individual deveria operar e corresponder.

Neste caso a noção moderna de identidade seria reafirmada, mas com códigos invertidos: pulverizando a noção ideal de uma plataforma comum, uma “vontade geral”, mas elegendo em seu lugar uma forma igualmente compactada e arbitrariamente estabelecida de características e tipos ideais, operando, portanto, com os mesmos códigos discriminatórios e segregacionistas.

No entanto trata-se, no mínimo, de uma encruzilhada entre reafirmações e cortes, muito mais complexa que a categorização temporal tenta capturar. Sen (2001) afirma poder ser a diversidade um indicador da igualdade. As diferentes exigências por reconhecimento específico de direitos refletiriam visões diferentes e valores contextualmente apreendidos e significados. A igualdade ou desigualdade seriam operações manipuladas pelo indivíduo, em uma relação livre de escolhas e reivindicações. Encaixes, desencaixes e lutas que fariam referência às valorizações e idéias de como as diferentes pessoas avaliam as coisas no exercício de seus diferentes cotidianos. As manifestações por direitos específicos corresponderiam as maneiras diferentes de percepções, sendo que, pelo contexto específico, cada perspectiva conduziria a uma noção do mesmo modo difusa e multifacetada de igualdade/desigualdade.

O fato é que, como argumenta Fraser (2002) as “políticas de reconhecimento” e os discursos sobre justiça social gravitam em uma ordem não mais devedora do paradigma clássico da redistribuição de recursos ou mesmo da percepção das transformações como alvo de reivindicações coletivas, generalizadas em torno de uma causa comum. O acolhimento das diferenças teria se tornado chave analítica de um período histórico marcado pelos choques entre uma identidade da cultura dominante e esforços para reconhecer e legitimar contrapontos. O objetivo central seria tornar os padrões culturais rígidos e dominantes em estruturas plásticas, permitindo a participação e a paridade pelo signo do *status* diferenciado, categoria, aliás, não delimitada exclusivamente por uma estrutura de classe.

A percepção de igualdade nas relações sociais seria, dessa forma, diretamente proporcional ao processo de destituição das estruturas simbólicas de *status* e prestígio únicas e fechadas, responsáveis por uma subordinação hierárquica e segregaria do tecido social. A proposta de cidadania equitativa estaria então atrelada à igualdade de status, em um horizonte múltiplo de formas e vinculações culturais.

Entretanto, resta-nos perguntar com quais símbolos essa reorganização pluralista seria reconfigurada e se, ao buscar fundamentações semânticas de origem e justificativa, não tornariam sistemáticos e substantivados características, possibilidades e interesses.

1.3 – A Diferença Institucionalizada: gênero como discurso legitimador das mulheres executivas

As três últimas décadas acirraram o debate sobre características da modernidade. Identificar-se pela diferença, entendendo diferença como atributos pré-estabelecidos introduzidos por instituições dominantes da sociedade, ou assumi-la como parte constitutiva da personalidade ao invés de representar opressão na necessidade de articulação com tais modelos é antes a própria realização do pluralismo e, sobretudo, a garantia de respeito à liberdade individual. Novamente a imagem do indivíduo racional que escolhe entre múltiplos símbolos torna-se evocada pelos atores sociais. E inevitavelmente quando o ideário de liberdade alia-se ao da possibilidade de escolha o enfoque passa a ser no processo de decisão, não na construção ou reafirmação de modelos pré-estabelecidos que serão, pelos atores, manipulados.

Segundo Castells (1999) a identidade na contemporaneidade passa a ser “de projeto”: uma nova identidade utilizando os atores qualquer tipo de material cultural que esteja ao seu alcance. Uma audaciosa plataforma maleável seguindo interesses cambiantes; aglutinações, justaposições e separações arquitetadas ao teor de propósitos pontuais. Esse novo modelo preservaria ainda a característica da transformação constante, seja da posição do sujeito na sociedade ou de toda a estrutura social. Uma das repercussões desse novo enfoque refere-se especialmente ao movimento feminista:

“...o ferminismo que abandona as trincheiras da resistência da identidade e dos direitos da mulher para fazer frente ao patriarcalismo, à família patriarcal e, assim, a toda a estrutura de produção, reprodução, sexualidade e personalidade sobre a qual as sociedades historicamente se estabeleceram.” (Castells, 1999:26)

A perspectiva de Castells apóia-se na característica que Touraine (1994) já havia chamado atenção: a construção do “sujeito” sobre a imagem “tradicional” do indivíduo. Ou seja, o novo processo de construção das identidades que caracteriza no indivíduo o desejo de atribuir de significado a todo um conjunto de experiências, o que legitimaria a plasticidade na formação de gostos, preferências e definições. Um sujeito que se constitui a partir de respostas,

enfrentamentos e tensões com as comunidades e mercados. A realização da identidade desse sujeito estaria, portanto, na oposição a uma identidade opressora. A construção de uma plataforma pela qual seria possível articular oposição, no entanto, é deixado a cargo do indivíduo.

A nova perspectiva analítica sobre os mecanismos em que operariam essa nova identidade desvia o foco de discussão de autores como Foucault (2003), Sennett (2001) Horkheimer (1983), Marcuse (1978) ao não privilegiar as dinâmicas de expansão, racionalização e dominação das instituições dominantes sobre os atores sociais. Para estes a discussão sobre identidade deve fazer referência a uma dominação internalizada e aos processos de legitimação de uma identidade imposta, padronizadora e não-diferenciada. No novo enfoque as referências coletivas utilizadas pelos sujeitos na construção de seus códigos de sentido perdem espaço para as negociações e arranjos supostamente pessoais. E deixam escapar que a idéia de reflexividade pressupõe um grau mínimo de manipulação com modelos já estabelecidos de referências para então serem invertidos, aceitos, neutralizados ou traduzidos nos próprios termos dos sujeitos.

Ainda na caracterização do novo modelo identitário Giddens (1993) assume postura mais radical em referência a rupturas e argumenta que a auto-identidade não é apenas um traço distintivo, traduz-se no próprio indivíduo que, em relação à sua biografia, apreende reflexivamente dados da realidade. O que resultaria na diversidade de arranjos sociais e o enfraquecimento de estruturas e formas hierarquizadas nas relações. Mais horizontais, plásticas e valorizando a dimensão afetiva em contraposição à obediência da tradição, as ações individuais iriam configurando os fatores estruturais – política, economia, religião e papéis sociais.

A nova perspectiva na construção das identidades produz impacto nas relações de gênero. Papéis sociais tradicionais antes vistos como inevitáveis tornaram-se fluídos, direcionados segundo as conveniências do sujeito autônomo. Com efeito, a reconfiguração da tradição resultou em duas principais mudanças: uma, de ordem privada, na construção de uma imagem de mulher livre dos antigos padrões de conjugalidade e maternidade, transformando-os em objeto de escolha, não de imposição e o outro no desempenho de atividades profissionais; na possibilidade de inserção e promoção das mulheres ao mercado de trabalho.

Nas duas mudanças prevalece a imagem do sujeito autônomo, cujas escolhas pessoais dimensionariam a própria realidade dos fatos escolhidos. O diferencial simbólico que segregava a partir de uma ordem social fixa e hierarquizada passaria a não mais fazer sentido. Os condicionantes, fruto de um processo de construção de significado com base em um

atributo cultural determinista, seriam substituídos pela moral reflexiva. Logo o lugar de mulheres e homens na estrutura social ou a afirmação de uma moral sexual atrelada à ação ou conduta profissional foi duramente criticado, mas veremos que não de todo rompido.

O processo de incorporação da força de trabalho feminina que, no momento primeiro de emancipação e independência “da tradição”, tinha sido marcado pela ocupação dos espaços subalternos nas hierarquias empresariais assumiu há alguns anos novas configurações. Alterações nos paradigmas institucionais das empresas possibilitaram a promoção das mulheres aos altos postos na hierarquia empresarial.

Antigas formas administrativas fundamentadas, sobretudo no modelo de gestão centralizador, autoritário e hierarquizado cedem cada vez mais espaço para práticas empresariais que valorizam o desenvolvimento da personalidade dos profissionais executivos, a negociação e flexibilização na tomada de decisões. Tal ritmo e intensidade nas transformações se reflete no aumento da participação da mulher nos postos de trabalho. Um crescimento que pode ser percebido tanto horizontalmente quanto verticalmente – seja pela participação e histórico de crescimento expressivo das mulheres na PEA ou mesmo na ocupação dos altos postos na hierarquia empresarial.

A entrada das mulheres no mercado de trabalho brasileiro, nas últimas três décadas, apresenta um quadro de crescimento surpreendente. Como traço marcante desse processo podemos acompanhar também aumentos nos níveis de escolaridade das mulheres e participação econômica. Segundo o IBGE a participação das mulheres na PEA subiu de 19% em 1970 para 26,2% em 1980. Confirmando a tendência de alta, em 1990 correspondiam a 34%. Na Síntese de Indicadores Sociais 2000, 41,4% da População Economicamente Ativa (PEA) do Brasil é composta por mulheres. E, ainda segundo o IBGE, em agosto de 2005 29,6% das mulheres brasileiras que trabalham eram chefes de família ou de domicílio. Em 2001, apenas quatro anos antes, esse *número era de 28,7%*.

O perfil das mulheres no mercado de trabalho revela que a qualificação e a escalada vertical nos postos de emprego são os traços mais presentes desse processo de ocupação. Dados do estudo especial sobre a mulher no mercado de trabalho, feito pelo IBGE em 2008, mostraram que entre as mulheres trabalhadoras, 59,9% tinham 11 anos ou mais de estudo em janeiro de 2008, contra 51,9% dos homens. Recente pesquisa realizada pelo Grupo Catho¹⁷, que possui em seu cadastro quase 380 mil executivos e 62 mil empresas, mostrou que nos

¹⁷ Pesquisa intitulada “A mulher no mercado de trabalho” realizada sob a coordenação de Thomas A. Case, divulgada no endereço eletrônico www.catho.com.br/centro_carreira/perfil_carreira_mulheres_executivas.htm em 22 de abril de 2004.

cargos de “presidente, executivo principal, gerente geral ou equivalente” o aumento da participação feminina foi de 4,9% em um período curto de tempo. Em 1995 8,1% das mulheres ocupavam os cargos descritos acima, passando em 1997 para 10,4%, 12% em 1999 e 13% em 2000. Do total dos 283.995 executivos atualizados nos 12 meses anteriores a setembro do ano 2000, as mulheres representavam 27,6% dos executivos (se incluídos postos de chefia mais baixos como analista sênior, supervisor e gerente) sendo que um ano e meio antes respondiam por 23,9%.

A chegada das mulheres aos cargos executivos, no entanto, assumiu um padrão assimétrico em termos da distribuição de poder, ocupando estas posições na hierarquia empresarial com menor carga efetiva de decisões. Em 2007, segundo o Instituto ETHOS, as mulheres representavam 11,5% dos postos de diretoria, 24,6% dos de gerência e 37% dos de supervisão, com um crescimento na ocupação dos postos de forma desigual. A taxa de mulheres ocupando cargos na gerência subiu de 10,6% em 2005 para 11,5% em 2007, enquanto que em cargos de menor escalão nas funções executivas, como “supervisão”, o crescimento foi muito maior – passando de 27% em 2005 para 37% em 2007. Levantamento feito pela pesquisadora Betania Tanure da Fundação Dom Cabral revela ainda que entre companhia abertas não há mulher na presidência e que elas compõem minoria nos conselhos de administração.

Segundo Puppín (1986) a presença das mulheres nos altos postos das organizações empresariais veio acompanhada da tentativa de neutralização, na configuração de estruturas e processos organizacionais, de um processo de recursos de poder distribuídos segundo a reprodução de lógicas e modelos patriarcais. Dessa forma os constrangimentos que organizariam as oportunidades no emprego deixariam de ser qualificados pelo comportamento fora do ambiente de trabalho ou mesmo na experiência social. À medida que o processo de racionalização econômica fosse se intensificando, as idéias de “eficácia” e “mérito” substituiriam as orientações de gênero na dinâmica de oportunidades no emprego, logo as diferenças - social e emocionalmente atribuídas a homens e mulheres - não seriam mais traduzidas em explicações para sucesso, competência ou preparo profissional. Uma mudança garantida, sobretudo, pela presença cada vez maior nas relações produtivas do que a visão weberiana categorizou como organização burocrática, orientada pelo universalismo, racionalidade, padrões legalistas, especialização e rotinização de tarefas. A autora reconhece, no entanto, que as desigualdades, mesmo nesta estrutura racional-burocrática, permanecem e a explica pela diferença de acesso aos quadros de poder. A liderança torna-se seletiva e estrategicamente as mulheres são mantidas fora dos patamares mais elevados.

Hirata (1988) argumenta que o mesmo quadro de “modernização” (leia-se aumento nos processos de racionalização das estruturas produtivas) na organização do trabalho que conduziu o Brasil à configuração capitalista e industrial não foi, entretanto, capaz de romper com padrões e abordagens igualmente “modernas” (relações contratuais marcadas pela impessoalidade, objetividade etc) sobre o trabalho, sobretudo nas categorias de classe e sexo, ou de distanciá-lo das perspectivas tradicionais das relações sociais, o que faria do processo de industrialização brasileiro realidade complexa e contraditória.

Souza Lobo (1992) afirma que as metamorfoses no mundo do trabalho apontariam para o reforço de uma ordem institucional em que a segregação ocupacional seria marca estrutural. O processo produtivo, em suas formulações e reformulações, refletiria a dinâmica das desigualdades socialmente construídas, revelando-se no mercado laboral no que Bruschini (1985) classificou de “formação de guetos ocupacionais” para a mão-de-obra feminina. Isto porque, segundo Souza Lobo, as formulações do patriarcado permanecem como base constitutiva de um quadro de referência estrutural de diferenciações. A divisão sexual do trabalho fundamentaria em bases concretas – diferença nos postos, cargos ou funções - os conteúdos de construções culturais. Tais correlações, entretanto, não tornariam o processo de industrialização e as relações mercadológicas menos objetivos e racionais, mas permeados por antagonismos que equilibradamente se sustentariam. E, especialmente, nas três últimas décadas, tornar-se-ia emblema da racionalidade industrial a formulação de estratégias de gestão que assumisse a distinção social e a traduzisse em especificidades da mão-de-obra masculina e feminina e não que a negasse como cumprimento de uma ordem institucional burocrática. Adaptadas à herança patriarcal, as imagens de gênero, aparentemente longe dos princípios da estrutura meritocrática e objetiva dos padrões industriais, seriam reafirmadas pelo princípio igualmente racional de fixação de estratégias para maior rentabilidade, exatamente por configurar o quadro funcional à qualidades ou configurações intrínsecas. Um ajuste que em termos mercadológicos tornaria as dinâmicas de trabalho mais ágeis, produtivas e harmoniosas.

A imagem de um modelo no mundo do trabalho que assume as diferenças entre homens e mulheres remeteria à racionalização nos ganhos, uma vez que os personagens veriam adaptadas suas características às funções específicas, podendo produzir mais e com satisfação. E, sobretudo, sem margem para discussões acerca das desigualdades, uma vez que a problematização das diferenças entre os gêneros nas qualificações e trajetórias ocupacionais – assimetrias na formação de mão-de-obra, nos incentivos sociais e na estabilidade - estaria sendo justificada pelo ajuste à uma diferenciação histórica inevitavelmente colocada às relações de trabalho e por ele, da melhor forma, traduzido ou incorporado.

O modelo racional-burocrático que, em um primeiro momento se comprometeu com uma ordem indistinta, criteriosa e meritocrática e, conseqüentemente, afastando percepções e imagens que não as próprias da condução das atividades produtivas, assume nova configuração. O mundo do trabalho em mudança - tanto no perfil ocupacional quanto na reordenação sistêmica – trouxe também implicações para o discurso gerencial institucional e de autopercepção das executivas.

Se até bem pouco tempo atrás os homens eram vistos como melhor adaptados a desempenhar funções gerenciais esta referência deixava clara a disposição diferenciada das instituições dominantes em tratar homens e mulheres. A idéia da diferença não só era efetiva, como inegavelmente explícita. Dessa maneira o desempenho da atividade executiva estava associado a traços “masculinos” como objetividade, determinação e modos autoritários de gestão. As mulheres eram vistas como diferentes dos homens e, logo, não aptas a desempenhar as funções executivas, justamente por não possuírem tais atributos pessoais e as qualificações profissionais para assumirem os cargos.

O primeiro momento da entrada das mulheres ao universo dos executivos que ficou marcado pelo que podemos chamar de “igualitário”, fruto de uma percepção ou interpretação clássica das constatações da racionalidade burocrática aplicada à organização empresarial, estendeu e até mesmo esgarçou o conceito de igualdade nas relações laborais. Envolvendo desde a obtenção das mesmas credenciais escolares, diploma de curso superior e pós-graduações e a incorporação do “habitus” masculino, até então percebido ou confundido como modelo universal e indistinto de sucesso. No nível da aparência ficou marcado o uso do terninho como costume próprio do trabalho, a atitude sóbria e o cabelo curto.

O segundo momento, que emerge com maior força em meados da década de 90, se caracteriza pela valorização da “diferença”¹⁸, isto é, aqueles atributos femininos anteriormente desprestigiados e que tinham como referência o papel doméstico das mulheres, passaram a ser valorizados tanto pelas mulheres como pela cultura organizacional das empresas como forma estratégica e racional de lucro. As características ligadas ao feminino, tais como emoção, intuição, transparência e flexibilidade, antes consideradas inadequadas ao exercício das funções executivas porque distantes do ideal de racionalização das estruturas produtivas, tornaram-se agora um “capital” das mulheres para ascenderem nas corporações¹⁹.

¹⁸ Para uma visão favorável a essa alternativa ver OLIVEIRA, Rosiska Darcy. *Elogio da Diferença-O Feminino Emergente*, ed. Brasiliense, 2003.

¹⁹ Refiro-me particularmente à obra de WAJCMAN, Judy. *Managing like a man – Women and men in corporate management*. Polity Press, Cambridge, 1998.

De maneira geral é como se a ascensão profissional das mulheres, indo ao encontro dos novos paradigmas identitários, vinculasse, paradoxalmente, uma escolha e uma tradução pessoal do mercado de trabalho a uma referência comum, coletivamente posta em tom quase normativo: as construções sociais de gênero e todo o processo de dominação masculina a ele inerente. A equidade de gênero no mercado de trabalho seria alcançada se as mulheres incorporassem às suas narrativa modelos padronizados, social e historicamente construídos. A estratégia profissional repousaria em todas as mulheres aceitarem e livremente escolherem a reprodução do lugar comum a que pertencem. Enquanto possuidoras de características únicas, deveriam as mulheres, nessa proposta, exaltar as diferenças e buscar rentabilizar no mercado de trabalho - igualmente a esta concepção receptivo - estereótipos de gênero.

Quando as executivas ao atribuírem o seu sucesso profissional à presença de “qualidades femininas”, de que feminino partem? Como essa categoria se construiu e/ou foi legitimada? E com quais associações esse feminino historicamente forjado consolidou características que o mercado de trabalho reconhece e endossa contemporaneamente como estratégia?

QUANDO O FEMININO SE CONSTRÓI COMO IDENTIDADE

Neste capítulo procuro traçar um panorama dos eventos na historiografia feminista e investigar a própria construção do “feminino” enquanto categoria. Procuro avaliar em que medida determinados fatos e eventos foram considerados ícones de uma causa específica em detrimento de outros. E, sobretudo, de que maneira o movimento social de mulheres passa a encarar o feminino como metáfora de sua natureza biológica.

Dos eventos mundiais às práticas discursivas, traço um perfil de quais símbolos e características foram forjadas como próprios do feminino e ajudaram, como tal, a transformar um movimento social de direitos civis em um movimento feminista organizado, ainda que a pluralidade ou polifonia seja sua marca mais evidente. Apesar dessa multiplicidade de movimentos e variabilidade de enfoques todas as ramificações fazem referência ao feminino, entendido como algo que complementa a noção de ser mulher. E é justamente essa unidade semântica que procuro descrever, acompanhando a criação e legitimação das bases em que esse feminino se sustenta. Delimitar, pois, esse traço de linearidade pelo qual esse movimento social irá se estruturar e sistematizar propostas; seus mitos de origem, emblemas e contradições.

2.1 – A naturalização de categorias sociais: o homem e a mulher

A temática da diferenciação entre homens e mulheres e as linhas fronteiriças de gênero que propiciam é forma já tomada como estabelecida nas relações sociais. O sistema classificatório sexo-gênero é atributo constitutivo das relações e formações identitárias. Uma expressão natural e auto-determinada ao nascimento. Atua, portanto, como categoria primária e opera sob formato essencializado no imaginário coletivo. Ao se constituir como declaração de uma essência, previamente impõe limites aos padrões de comportamento. Permite, nega ou imputa valores com base no modelo de antemão articulado. Reafirma espaços, ações e sentimentos que fazem de indivíduos gerais homens ou mulheres. Uma codificação binária que sintetiza características, tornando-se completa nela mesma.

A identidade social de homem e mulher passa a ser capaz de capitanear e estabelecer como necessária apenas dois padrões, distintos entre si. Como afirma Foucault (1984) as contribuições dos estudos sobre sexualidade impulsionaram a abertura desse modelo classificatório e, por sua vez, a compreensão da arbitrariedade ao se fixar um parâmetro do que é ser homem ou mulher.

De caráter integrado à personalidade, as especificidades ou atribuições diferenciadas de gênero essencializam as identidades, tornando compulsório ser homem ou mulher. Quase que uma condição mesma da existência. A idéia de um ser abstrato, igual em características e pulsões torna-se completamente destituída de possibilidade de articulação. Comportamento, conduta, aparência e até mesmo as disposições corporais fazem referência à esfera institucionalizada da diferença social entre homens e mulheres/feminino e masculino. A fixação de leis universais e abstratas parece ir de encontro ao que o próprio imaginário coletivo construiu como proposta. Talvez também desse fato resulte o clamor dos movimentos sociais contemporâneos por ações afirmativas que, em última instância, legitima a diferença enquanto categoria útil e necessária.

Em termos analíticos, os clássicos da teoria social propuseram-se também a naturalizar e ratificar a diferença de gênero, transformando-a em categoria descritiva indispensável. Embora existindo esgarçamentos e divergências teóricas, a noção de algum tipo de separação essencializada devedora de atributos, culturais ou biológicos, fez-se presente. Subjacente à idéia de construção social do corpo, dos atributos da feminilidade ou da masculinidade as categorias classificatórias e os esquemas interpretativos pautam-se na distinção primária entre homens e mulheres, o que reafirma a persistência do diformismo como realidade já constituída, quase que naturalizada. Simmel (1984), por exemplo, argumenta que a percepção da realidade e a formação dos traços psicológicos seguiriam dois modelos, essencialmente diferentes. A personalidade feminina estaria ligada a uma natureza feminina, por definição mais integrada ao todo e harmônica. Uma associação primária que estruturaria e formaria um modo diferenciado e próprio do feminino – fidelidade e capacidade intuitiva, sobretudo. A diferença entre os elementos da cultura seria devedora da dicotomia intrínseca à natureza dos sexos. Dessa forma, ao masculino estariam vinculados traços ou modos próprios da *cultura objetiva*, difícil de ser apreendida pela *cultura subjetiva*, própria da mulher. Sob a separação em duas culturas, as duas “naturezas” – feminina e masculina – operariam a gênese de um mundo compassado por elementos e variações simbólicas antagônicas.

Também Parsons (1955) estrutura o conceito de papel sexual apoiado na antinomia de funções entre homens e mulheres. Remetendo a análise exclusivamente à esfera familiar, os papéis de homem e mulher seguiriam padrões diferentes, adaptados à suas funções distintas, mas complementares: a mulher teria a função expressiva-afetiva, responsável por socializar as crianças e amparar emocionalmente o marido, enquanto que ao último caberiam às funções instrumental-adaptativas.

A perspectiva interacionista-simbólica de Goffman (1979) dá continuidade à perspectiva dual. Assumindo a idéia de que gênero é a construção cultural sobre os sexos, a existência de dois sexos tornou-se legítima e, sobretudo, factual. Operando com a noção de diformismo corporal Goffman deduziu que as lógicas classificatórias e interacionais pressupunham a diferença imputada aos modelos corporais. E que, no compasso entre ordem biológica e cultural, as perspectivas simbólicas encontraram forma melhor acabada de justificar os elementos já contidos na estrutura social. Desvendar os códigos operados ou os estereótipos acerca da feminilidade e da masculinidade que estariam expressas na interação social tornara-se, portanto, tema fundamental de análise. O que inevitavelmente pressupõe aceitação do antagonismo dual como forma de investigação. Os atributos que contornam a diferença deveriam, portanto, ser investigados sob a lógica das já teoricamente constituídas formas de contraposição. Perspectiva inteiramente diferente de Badinter (1986) para a qual a divisão categórica em dois elementos distintos- homem e mulher – comprova e ensejam já uma forma de manutenção da ordem não complementar, segregacionista e restritiva.

Bourdieu (2002) chega, inclusive, a identificar dentro dos processos mais gerais de dominação um caso particular: a dominação masculina. A visão da agência humana torna-se categorizada de maneira bipolar. A divisão das relações sociais entre os sexos seguiria um padrão, dentro da economia das trocas simbólicas, em que a visão dominante estruturaria toda a vivência no espaço social, incluindo posturas, maneiras e percepções. Haveria a própria naturalização das diferenças sociais em dois sistemas simbolicamente estruturados: masculino e feminino. A construção social das diferenças biológicas, sendo essas tomadas como dado já constituído, realizaria a manutenção estrutural dos pares de oposições estereotipados.

A suposta existência de duas cosmologias simbólicas, emblematizada na idéia de duas naturezas distintas - uma feminina e outra masculina - impulsionou os movimentos sociais a reivindicarem também dois modos idealizados de sujeito político, mantendo a diferença antagônica como marca mais evidente. As lutas das mulheres pelo reconhecimento da desigualdade passaram a pautar-se e, paradoxalmente, garantir a reafirmação das características essencialmente femininas contra opressões e desajustes propriamente masculinos. Mantendo o paradigma original de fixação de papéis e rígidas características a eles associados a afirmação da identidade de gênero tornou-se plataforma necessária de onde muitos arranjos e reivindicações despontaram. Configurar o feminino, construí-lo semanticamente e fazê-lo elemento gregário é o processo que as multifacetadas reflexões feministas tentam dar conta: somar e reconhecer à dinâmica da identidade de gênero uma linha desigual, desconexa e

bipartida que, ironicamente, nos parece consensualmente natural – a história da mulher, especialmente, do feminino que a constitui enquanto ser.

Bruschini (2007) chega a argumentar que a fixação de 1975 como ano Internacional da Mulher, constituiu um marco na produção e interesse sobre o tema específico. A emergência do feminismo como movimento social teria fixado as bases para “a legitimação da condição feminina como objeto de estudo” (Bruschini, 2007:23). Analisando os rumos dos principais debates sobre o “trabalho feminino” a autora descreve, em fases, o que considera ser o resumo da história dos estudos sobre o tema. Segundo Bruschini a primeira geração teria focado exclusivamente a lógica da produção, ou seja, a incorporação ou impedimentos à participação das mulheres nas atividades remuneradas. A segunda geração trouxe a análise da mulher em seu espaço de reprodução social, os fatores simbólicos e culturais que explicariam sua submissão, inclusive, no mercado de trabalho. E a última culminando na articulação entre as duas outras abordagens: a vivência no espaço doméstico e o espaço produtivo como esferas combinadas.

O feminino passa a ser então adotado como categoria dada, quase auto-evidente. Uma “condição” que, neste primeiro momento de interesse acadêmico, merecia ser estudada, desvendada, incluída, mas não atentado para seus arranjos enquanto categoria social, portanto já construída sob uma lógica específica. Cristalizar a existência do feminino é partir do pressuposto que a diferença deve orientar a perspectiva de formação das relações sociais.

Segundo Delgado, Cappelin e Soares (2000) as percepções sobre o masculino e o feminino transformaram-se em uma das mais importantes bases na institucionalização dos valores e ações políticas; componente fundamental de formas e processos pelos quais se estruturam práticas e lutas reivindicatórias dos direitos sociais, deixando o gênero de ser categoria simbólica para assumir dimensão política, instrumental. Família, mercado de trabalho, justiça, Estado, as normas que dirigem essas esferas passaram a estar embebidas em percepções de gênero, na construção de modelos tipificados de masculino e feminino. Uma categoria regulatória, seletiva e fundamentalmente diferenciadora, que exclui ou inclui segundo a formulação/reprodução de imagens e discursos.

Humphrey (1987) argumenta que as imagens de gênero constituem dimensão fundamental do processo de construção das categorias que vão estruturar a definição dos postos de trabalho e dos perfis de competência e qualificação a eles associados, fazendo com que a disposição de investimento em recursos humanos ser diferenciada conforme o gênero – ou ainda seja o resultado de suas percepções e contornos.

Rodrigues (1992) aponta que a imagem e o lugar da mulher no processo de trabalho industrial estão diretamente relacionados à diferenciação entre tarefas femininas e masculinas. Ao avaliar as características listadas pelos funcionários de cinco empresas a autora constatou que a desqualificação do trabalho realizado por uma mulher fazia referência direta à desqualificação do próprio feminino enquanto categoria não apta à atividade produtiva/empresarial. Mesmo assim, dado o inevitável fato da presença da mulher, sua condição feminina era transformada em critério de avaliação da qualidade dos serviços. As mulheres eram consideradas “capazes” ou “eficientes” nas tarefas e cargos que remetiam ao ambiente doméstico. A esfera produtiva, neste sentido, para as mulheres eram prolongamentos no mundo do trabalho formal das atividades domésticas. Educação, indústrias têxteis de vestuário e indústrias alimentícias transformaram-se em redutos onde o feminino – aliado à concepção de destreza e paciência – era valorizado. Comentando o trabalho de Denièle Kergoat, Rodrigues (1992) argumenta que as diferenças salariais entre homens e mulheres poderiam ser explicadas pela desvalorização que as tarefas industriais realizadas pelas mulheres possuem ao estarem justamente associadas ou vistas como prolongamento das atividades domésticas. Operando com a mesma lógica do imaginário social, quanto mais associado o trabalho à atividade doméstica, mais desvalorizado e menor será remunerado, beirando, como na esfera doméstica, a “invisibilidade” de esforço e qualificação a serem recompensados e pagos.

Vejamos então de que maneira o gênero “feminino” forjou-se historicamente como categoria e em que modelos ou tipo ideais operou; em que configurações algumas mulheres incorporaram o feminino idealizado ajudando a também constituir-lo e, à reboque, as organizações empresariais adotaram como verdade. Ou ainda quais características esse feminino “essencializado” assumiu para tão fortemente oferecer bases para uma assimétrica distribuição de homens e mulheres na estrutura ocupacional.

2.2 - Quando mulher e feminino se igualam enquanto categoria

A construção de uma abordagem narrativa que parte do feminino enquanto categoria identitária coletiva não é um fenômeno contemporâneo. O clássico grego *Lisíadras* de Aristófanes datado no século IV A.C narra a mobilização de mulheres que, por evocarem um conjunto de atividades, interesses e valores próprios da experiência feminina à época,

conseguiram sucesso no que diz respeito à organização acerca de uma causa comum²⁰. O que garantiu notoriedade à peça também se justifica pelo esboço, ainda que literal, na formação de um movimento organizado por mulheres visando um único objetivo, uma causa: conscientizar a mulher comum de sua condição de gênero para garantir um espaço nas negociações ou propor intervenção em assuntos e atividades predominantemente masculinas. No entanto somente na época moderna, precisamente durante a Revolução Francesa, que o “problema” da inserção feminina no cenário público de decisões passou a ser causa revolucionária, objeto de reivindicação e luta.

O que causou convulsão na Inglaterra do século XVIII e depois reapareceu na França, Alemanha e Polônia do século XIX, animou as **suffragettes**²¹ e inspirou, em meados dos anos 40, Simone de Beauvoir, transformou a pretensa mobilização grega do século IV em realidade quase concreta. Organizando reuniões, greves, manifestações públicas, e editando livros e artigos na imprensa, as mulheres forjaram em conjunto uma plataforma de reivindicações que, apesar de não serem propriamente “novas”, ganharam forma e força de expressão inteiramente diferentes.

A notoriedade do movimento feminista organizado conquistou visibilidade no tom feroz de acusação em setores diversos. Na política, estrutura familiar e no trabalho, predominantemente, as porta-vozes ou articuladoras do “feminismo” acusavam, chamando também à luta, sobre a condição de inferioridade da mulher em uma sociedade machista e preconceituosa. A igualdade pelo reconhecimento da condição desfavorável, própria do “feminino” tornou-se plataforma universal de agregação e, sobretudo, luta.

Olympe de Gouges, escritora e revolucionária, redigiu em 1790 uma *Declaração dos Direitos da Mulher e da Cidadã*. Olympe também fundou o clube das tricoteuses, primeiro movimento organizado em torno de uma causa própria do feminino, reunindo as mulheres que costumavam assistir aos debates parlamentares tricotando. Na sua Declaração ela dizia: “A mulher tem o direito de subir ao cadafalso; deve ter igualmente o direito de subir à tribuna”. Olympe de Gouges morreu na guilhotina em 1793, talvez por ser subversiva demais, mesmo para a Revolução.

Ainda na mesma época, na Inglaterra, Mary Wollstonecraft – mulher do anarquista William Godwin e mãe de Mary Shelley, a autora de *Frankenstein* – publica em 1792 a

²⁰ A peça teatral narra a mobilização das mulheres gregas para impedir a Guerra do Peloponésio e articula-se sobre a prerrogativa de uma greve geral de sexo.

²¹ Categoria sintética atribuída ao movimento feminista francês do início do século XX que, pela prerrogativa do sufrágio, forjou a primeira identidade comum na luta política das mulheres acerca da desigualdade de gênero.

Reivindicação dos Direitos da Mulher, exigindo para as mulheres direitos econômicos, educacionais e, com maior ênfase, políticos.

Esvaziado por algumas décadas, o movimento feminista ressurgiu em 1848, na onda das revoluções socialistas que abalaram a Europa. As francesas haviam encontrado uma líder em Flora Tristan, que escreveu: “Até o mais oprimido dos homens pode oprimir um outro ser: a mulher”. Tristan começou a esboçar um esforço de luta pela análise de sua própria condição no livro *Peregrinações de uma Pária*. Por extensão de uma condição feminina desfavorável e cujo modelo único de segregação tenderia se repetir, pária foi entendido como toda mulher na sociedade patriarcal, e Tristan, pela biografia conturbada foi mais que um exemplo de opressão: foi bastarda, aristocrata e proletária. Baleada pelo marido burguês o abandonou, se aliando em seguida a um revolucionário que militava nos meios operários. Ligando o problema feminino à luta de classes, Tristan introduziu esta cláusula no projeto de um estatuto sindical: “Reconhecer, em princípio, a igualdade de direitos do homem e da mulher como o único meio de construir a unidade humana”.

Também na década de 40 do século XIX começaram a surgir na França os primeiros clubes feministas que, em 1848, ganham um jornal, *A Voz das Mulheres*. O ideário feminista se expande, intensifica e internacionaliza-se como plataforma política. Na Alemanha as mulheres também fundam o seu próprio jornal e na Polônia têm sua primeira mártir, Narcysa Zmichowska. Encarcerada por suas idéias feministas libertárias. Um incidente ocorrido na Inglaterra irá desencadear o movimento feminista norte-americano. Algumas mulheres que lutavam pela libertação dos escravos vão a Londres, em 1840, para tomar parte em uma convenção abolicionista, mas o acesso ao plenário lhes é negado e as mulheres são obrigadas a ouvir os debates, escondidas atrás de uma cortina. Entre elas estavam Lucretia Mott e Elizabeth Cady Stanton que, indignadas com o absurdo das discriminações a que foram submetidas, decidem lutar abertamente pela causa “da mulher”. As duas são responsáveis pela histórica reunião de 19 de junho de 1848 numa pequena capela metodista de Seneca Falls, Nova York. Um grupo de mulheres lê nesse local, diante de uma assembléia de fazendeiros e de suas famílias, um vigoroso manifesto intitulado *Declaration of Sentiments* e redigido segundo o modelo da Declaração da Independência dos Estados Unidos. O documento é assinado por 68 mulheres e 32 homens. Seu tom rebelde surpreende: “A história da humanidade é uma história de repetidas injúrias e usurpações do homem contra a mulher, tendo por objetivo direto o estabelecimento da tirania absoluta sobre ela”.

Em 1867, Stuart Mill se pronuncia no Parlamento inglês: “Estou convencido de que as relações sociais dos dois sexos, que subordinam um ao outro em nome da lei, são más e constituem um dos principais obstáculos ao progresso da humanidade”.

A radicalização pela proposta de criação de um movimento político que tomasse o “feminino” como bandeira de luta pode ser observada já em meados do século XIX. A inglesa Emmeline Pankhurst, nascida em 1858, tem na radicalidade sua principal arma de denúncia. É dela a frase: *Trust in God, She will provide* (“confie em Deus, Ela proverá”). Recorrendo à tática de desobediência civil, Emmiline é presa diversas vezes e, numa ocasião, obtém a libertação após demorada greve de fome. Durante a primeira Guerra Mundial, ela persuade as mulheres a ingressarem na indústria e no Exército. Tal fonte de motivação influenciou muito para que as inglesas reivindicassem e efetivamente conquistassem em 1918, embora parcialmente (só para maiores de 30 anos), o direito de voto.

O início do século XX marcou significativamente a consolidação dos parâmetros da luta política impulsionada por um ideário que se construiu sobre o termo e a temática feminista. As associações e bandeiras do movimento de mulheres esforçaram-se, sobretudo, na construção de um modelo tipificado de mulher e do feminino. A equação mulher igual a um modelo único de sentimentos, ações, expectativas e realidades (próprios da criação do tipo ideal) completa-se. O feminino passa a ser então categoria real de acusação e agente simbólico de mobilização.

O ideário socialista crescente em força e forma de mobilização trouxe grande esperança para as mulheres. As já auto-intituladas feministas do mundo inteiro se voltaram para a Revolução Russa de 1917. Lênin melhorou em parte a condição da mulher, nos primeiros anos do governo soviético, inspirado no estudo do alemão August Bebel, a *Mulher e o Socialismo*. Em seu livro, de 1897, Bebel escreveu: “A mulher é o primeiro ser humano que teve de se submeter à servidão, porque ela foi escrava antes que o escravo o fosse”. Mas foi uma mulher que levantou a questão básica na URSS: Alexandra Kollontai, cujas idéias revolucionárias seriam sufocadas pelo estalinismo. Com 45 anos, em 1917, ela é uma das mais ativas agitadoras do partido bolchevique. Primeira mulher eleita para o Comitê Executivo do soviete de Petrogrado. Kollontai acreditava que a libertação da mulher e da sexualidade começaria por uma revolução econômica, mas não via nisso a última etapa do processo. Depois da econômica, impunha-se outra revolução: a dos costumes, dos sentimentos e da condução da vida de maneira geral. As preocupações de Kollontai pela sexualidade, em especial, fizeram com que Lênin a rotulasse de possuir “espírito pequeno-burguês”. O líder soviético achava melhor que os jovens se ocupassem de esportes e excursões. Em matéria de feminismo e

revolução sexual, os líderes soviéticos (Lênin, Trotski e Stalin) foram tão modernos quanto os princípios da Revolução Francesa ou das “pretensas” democracias ocidentais. E talvez mais naturalistas que o próprio Rousseau. Para os soviéticos, de maneira geral, libertar o homem era uma questão de princípio humanístico; libertar a mulher era parte desse conjunto geral de libertações do espírito humano escravizado pelo sistema opressor.

A década de 1920 – em que Alexandra Kollontai publicou *O Amor na sociedade Comunista* – foi um período de grande agitação feminista. A ascensão do nazismo e a Segunda Guerra Mundial interromperam o debate, embora o esforço bélico exigisse a participação maciça das mulheres nas fábricas, escritórios, hospitais e mesmo em bases militares próximas das frentes de batalha.

Em 1949 e 1950, Simone de Beauvoir publica o livro considerado mais completo já escrito sobre a condição feminina, o *Segundo Sexo*. Dividido em dois volumes (os fatos e os Mitos e A Experiência Vivida), o livro de Simone faz em suas páginas uma análise aprofundada da mulher, estudando-a em diversos planos: existencialista, antropológico, biológico, do materialismo histórico, mitológico, literário, psicanalítico etc.

O *Segundo Sexo* servirá de guia e modelo para os vários livros publicados nos anos 1960 pelas feministas norte-americanas, inglesas, francesas e de muitos outros países. Pois é nessa década, de intensa politização, que o movimento feminista ganha um novo impulso. Em 1963, Betty Friedan publica *A Mística Feminina* – uma crítica à condição da mulher no American Way of Life – um best-seller instantâneo. Friedan nada mais fizera do que descrever, segundo ela, logo no prólogo “o problema que não tem nome, o fato de que a mulher norte-americana foi transformada virtualmente numa escreva por meio de uma mentira inventada e comercializada pelos homens: a mística feminina”. Milhares de norte-americanas se identificaram com os problemas expostos por Betty Friedan e tornaram a década de 1960 nos EUA um impressionante ícone no processo de conscientização. Em 1966, Friedan funda a National Organization for Women (NOW) que em pouco tempo se transformou em importante símbolo do feminismo norte-americano e com ramificações internacionais. Como consequência inevitável, outros grupos se formaram e como ator político universal, das mais radicais às reformistas, as mulheres saíram às ruas para mostrar sua indignação acerca da submissão aos homens.

A expansão do movimento feminista teve caráter global. A exemplo do Women’s Liberation norte-americano, começaram a (re)surgir, com uma nova força, em vários países, grupos politicamente organizados em torno da causa feminista. Já em 1968 nasce na França o Mouvement de Libération des Femmes (MLF). Na literatura vozes femininas manifestavam-se

em favor da causa: Kate Millett, autora de *Sexual Politics* (1969), a australiana Germaine Greer, autora de *A mulher Eunuco* (1970) e a jornalista Gloria Steinem, editora da revista *Ms*.

O combate às discriminações de todo o tipo, a denúncia do machismo ou sexismo evidenciou a firmeza dos propósitos que sacudiram as rígidas estruturas do poder masculino. Simone de Beauvoir, ao assumir em março de 1974 a liderança da Liga dos Direitos Femininos, afirmou: “Um indivíduo que trata outro de negro sujo ou insulta um judeu pode ser processado por injúrias raciais. Mas se um homem chama publicamente uma mulher de histérica, débil mental ou pérfida ele não corre risco algum. A noção de injúria sexista ainda não existe. Vamos exigir que tais injúrias sejam consideradas delitos de agora em diante”.

A própria linguagem foi submetida a aguçada crítica. Um grupo feminista de Chicago elaborou no início da década de 70 um dicionário de palavras que refletiriam atitudes sexistas com relação à mulher na sociedade patriarcal. Ruth Todasco, uma das autoras, pergunta: “Como podemos modificar a maneira de falar sobre as mulheres quando a linguagem nos discute como seres inferiores ou sexualmente malignos?”.

Desde questões pontuais até as mais amplas, o movimento feminista ganhava força e aparecia de maneira cada vez mais constante. A organização Women in the Arts (WIA) realizou em meados da década de 70 inúmeras manifestações de protestos no Museu de Arte Moderna em nova York contra o favoritismo na dedicação quase exclusiva aos homens em coberturas feitas por revistas e pela televisão norte-americana. A discriminação sexista também foi apontada em livros escolares, que projetariam uma imagem falsa da mulher, e em pronunciamentos de religiosos, psicólogos e médicos que ajudariam a promover a opressão, baseados em definições masculinas da sexualidade feminina. Nos Estados Unidos, particularmente, os grupos feministas ganharam notoriedade internacional por fazerem campanhas contra os bancos para acabar com a relutância em conceder créditos às mulheres. Na Inglaterra, ainda em 70, as feministas engajaram-se no combate a uma lei²² que proibia aos estrangeiros casados com inglesas morar em território inglês ao lado da esposa. A lei não proibia o ingresso de mulheres estrangeiras casadas com um homem inglês. Essa medida foi taxada de discriminatória e abriu precedentes para outras reivindicações acerca da igualdade de gênero.

O feminino tornou-se revolucionário. Primeiramente motivado por razões econômicas (direito de trabalho) e política (direito de voto). E, a partir da década de 70, o movimento feminista articulou também pelo ataque à cultura e suas formas de expressão, basicamente

²² Medida apresentada à Câmara dos Comuns em 1969 pelo congressista James Callaghan.

agindo nos costumes tradicionais e na questão da sexualidade. Sob a prerrogativa de que estavam sendo usadas pelos homens como objeto sexual as feministas americanas reagiram boicotando firmas que usavam em sua embalagem ou publicidade a imagem da mulher-objeto. Em Roma, no ano de 1974, grupos de ação feminista cobriram todos os cartazes que consideravam com teor de propaganda machista. Fixavam por cima dos cartazes das campanhas publicitárias um outro cartaz: “Isto ofende e explora a nós, mulheres”.

Nos Estados Unidos, no mesmo ano, foram fundadas a Liga de Defesa contra Difamação das Aeromoças e as Aeromoças Pelos Direitos da Mulher, procurando desfazer a imagem desta categoria profissional como objeto sexual e combater os ultrajes a que estavam submetidas as aeromoças por passageiros e empregadores. Intensifica-se também a contestação das condições de ocupação e trabalho em vários tipos de emprego como de recepcionistas, distribuidoras de folhetos etc.

Além de combaterem o uso de sua imagem, as mulheres lutavam por dispor livremente de seu próprio corpo. Em 1973, o Supremo Tribunal dos Estados Unidos tomou uma atitude histórica, ao declarar que a decisão de interromper uma gravidez cabe exclusivamente à mulher, aconselhada por seu médico. Na época 15 estados norte-americanos exigiam o consentimento do marido para que a mulher fizesse um aborto. As leis regionais passaram a ser contestadas pelo direito constitucional da mulher norte-americana de decidir sobre sua própria gravidez e as feministas comemoraram uma vitória significativa.

Na França ficou famoso na década de 70 o “Manifesto das 343”, assinado pelas escritoras Simone de Beauvoir, Françoise Sagan, Marguerite Duras e pelas atrizes Catherine Deneuve, Françoise Fabian entre outras mulheres conhecidas e desconhecidas que reivindicavam toda autonomia para a mulher na questão do aborto.

A pílula anticoncepcional também veio colocar em discussão o controle do corpo feminino. Dissociando o prazer sexual da função reprodutiva, ela foi saudada como uma espécie de ícone da revolução sexual e aliada primeira das feministas na luta contra os tradicionalismos morais. A liberdade de escolha sobre ter ou não filhos e a autonomia em matéria do amor alteraram a clássica representação do homem como único detentor do direito ao prazer sexual. Dos mitos tradicionalistas e sob a tutela das feministas, o casamento foi o que mais sofreu alterações e críticas. A insatisfação da mulher passou a ser alvo de atenção das feministas e colocados como problema de agenda política. O direito da mulher em matéria de sexualidade passou a ser alvo de manifestações públicas, principalmente, pelo acesso às informações dos métodos contraceptivos e a mudança na orientação moral tradicional dada às mulheres.

O progresso do movimento feminista na década de 70 contou ainda com a quebra de mitos sobre a mulher, vistos como mecanismos para perpetuar a dominação masculina através dos séculos. Um deles foi o da “fragilidade” feminina. E o embasamento foi buscado pelas feministas na ciência. Para mostrar que homens e mulheres eram iguais biologicamente, mas recebiam tratamento diferenciado e precisariam, por isso, lutar pela causa da igualdade de gênero, as feministas colocaram em evidência, nos inúmeros protestos do ano, um teste feito pela NASA em 1973 para futuros astronautas a que se submeteram homens e mulheres. O destaque do processo de seleção na condição física foi de uma mulher, Jerrie Cobb que acabou sendo aproveitada pela agência espacial como secretária. O machismo da NASA foi logo denunciado pelas feministas norte-americanas, principalmente, quando a agência justificou a incorporação das mulheres ao corpo de astronautas por conta do baixo consumo de alimentos e oxigênio, o que representaria uma economia significativa. A bandeira de luta contra o mito da fragilidade foi tirada ainda de um caso particular. A primeira mulher a ir ao espaço em 1963 – a russa Valentina Tereshkova-Nikolayeva – afirmou que suas 48 órbitas em torno da Terra, “deram provas de que o organismo da mulher pode suportar os fatores do vôo espacial tão bem quanto o do homem”.

Na França um evento importante para as feministas de 1970 foi a criação da Liga dos Direitos da Mulher, presidida por Simone de Beauvoir, que criou na revista *Les Temps Modernes* uma seção chamada *Le Sexisme Ordinaire*, destinada a denunciar os mais diversos tipos de ofensas machistas. Militantes do MLF (Mouvement de Libération des Femmes) organizaram em maio de 1974 um “greve selvagem”, igual àquela decretada nos Estados Unidos de 1970: toda a atividade feminina – fora e dentro de casa – foi interrompida durante dois dias, e isso incluiu a atividade amorosa de todas, até das prostitutas. As atrizes Marlene Jobert e Annie Girardot fizeram um filme feminista, e Paris assistiu no mesmo ano a um festival com mais de cem filmes dirigidos por mulheres. Mesmo na Itália, onde o conservadorismo sexista era muito mais forte do que no restante da Europa, houve uma impressionante politização feminina em 1970 e as mulheres apoiaram quase que incondicionalmente a lei do divórcio, submetida a referendo em maio de 1974. À época o movimento italiano já contava com três grupos fortes: o Movimento de Libertação da Mulher, a Revolta Feminina e a Frente Italiana de Libertação Feminina. Esta última publica o histórico jornal mensal *Quarto Mondo*. Na Inglaterra, existiam no mesmo período mais de 50 grupos feministas ativos em várias cidades. Na Bélgica, atuavam em 70 quatro grandes grupos feministas em 21 cidades. Nas eleições gerais belgas de 1973 o Partido Feminista Unificado apresentou sua presidente como candidata.

Na Dinamarca as leis sobre aborto e trabalho feminino foram alvo de severas críticas, impulsionado pelo movimento feminista organizado, inclusive o mais atuante Calças Vermelhas. Em Portugal, às pressões pela descolonização no Ultramar, corresponderam as pressões na década de 70 para “descolonizar” a mulher na metrópole. Teve repercussão mundial o processo contra “as três Marias” – Maria Teresa Horta, Maria Isabel Barrento e Maria de Fátima Velho da Costa – que no livro *Novas Cartas Portuguesas* investem contra o machismo lusitano e denunciam a opressão contra a mulher em Portugal. Até no Japão onde o tradicionalismo assume caráter dogmático e prático (imagem tradicional de gueixas e samurais), as feministas tiveram sucesso nas reivindicações. Até 1972 as mulheres que trabalhavam eram obrigadas a chegar 20 minutos mais cedo, a fim de preparar o chá para os trabalhadores homens, sem pagamento extra. Com a conquista feminista da geração de 70, algumas mulheres continuaram a servir o chá, mas dentro do horário de trabalho remunerado.

Mesmo nos países muçulmanos, onde a religião impõe duras restrições às mulheres, as pressões do movimento feminista global produziram efeitos na década de 70. no Kuwait, as mulheres em 1975 passaram a assistir as mesmas aulas universitárias que os homens, mas através de um circuito fechado de TV, isoladas em uma outra sala. No Egito, um projeto do Governo de 1973 tentou estabelecer uma lei que melhorava a condição feminina, mas foi severamente criticado e “engavetado” pelo protesto público de centenas de estudantes da Universidade Al Azhar, milenar centro muçulmano de educação tecnológica. Índia e Sri Lanka experimentaram na década de 70 governos comandados por mulheres: Indira Gandhi e Sirimavo Bandaranaike. A última foi reeleita em 1974 principalmente pelo voto feminino e retribuiu encorajando a criação das *cottage industries*, que permitiam as mulheres das aldeias fazerem trabalhos remunerados em casa.

Na China comunista o confucionismo - para o qual “a mulher sem nenhum talento é aquela de maior mérito” pareceu mesmo perder força. Em 25 anos de revolução, Mao Tse-tung reformulou drasticamente a condição da mulher. Antes de 1949, a mulher era praticamente um bem de propriedade do marido. Após a Revolução Cultural de 1969, a mulher não chega sequer a adotar o sobrenome do marido quando se casa. Passaram a não existir mais tratamentos antigos como “senhora” ou “senhorita”. O antifeminismo era duramente combatido pelo Governo Vermelho, de todos os meios. Não é fortuito que boa parte do movimento feminista europeu, principalmente o francês, tivesse profunda relação de proximidade com o maoísmo. No entanto, em 1974 dos 170 membros do Comitê Central do Partido Comunista chinês, apenas 15 eram mulheres.

Nos Estados Unidos, além dos inúmeros grupos feministas atuantes, foi criada em 1973 a Organização Nacional Feminista Negra, com sede nas maiores cidades do país. A luta gravitava sobre uma dupla acusação de perseguição: racismo e machismo. Uma verdadeira guerra jurídica na década de 1970 promoveu uma revisão geral nas leis e na Constituição dos Estados Unidos, com repercussões em diferentes áreas: idade de casamento, consentimento paterno, domicílio legal, divórcio, custódia, política salarial, promoções etc. Existiam já no início da década várias firmas que se dedicavam exclusivamente às causas feministas. A mais significativa vitória de um deles foi contra a revista *Newsweek* que a partir de dezembro de 1973 foi obrigada a ter seu quadro funcional composto de 1/3 de mulheres.

Sem ser necessariamente uma ideóloga do *Womens's Lib*, a delegada marroquina a uma reunião da ONU que discutia o Ano Mundial da Mulher, em 1975, Rachida Laraki, declarou que os homens “não estão interessados na emancipação da mulher, mas apenas em usá-la como ferramenta do desenvolvimento econômico”. Com isso lançou sobre bases próprias o feminismo como um veículo de luta, de reivindicação, de revolução. Através de guerrilhas legais, do boicote a instituições e firmas machistas, de manifestações de ruas e ataques diretos a redutos do machismo, como Wall Street, fazendo greves etc as feministas promoveram discussões para falar de problemas comuns e criar uma consciência de grupo. Fundaram editoras próprias para lançar publicações dedicadas às causa feminista e construíram uma década de luta que deixou como herança um século de conquista.

A escritora e advogada Gisèle Halimi no livro *La Cause des Femmes* de 1974 definiu precisamente o movimento feminista tendo sob a égide de uma partilha justa e responsável entre duas liberdades iguais a maneira de aprender a vida e de revolucionar mentalidade.

Mas a reivindicação principal das feministas da geração de 1970 foi a abertura do mercado de trabalho. O famoso lema “Criar, e não procriar” buscava com méritos de luta a igualdade no sistema de trabalho ou a mudança histórica das restrições às quais a mulher estava submetida. Na representação do espaço geográfico e simbólico, a fazenda, a casa foi substituída pelo espaço público, onde quando fora de espaços restritivos a mulher deveria também se encontrar e ser encontrada.

Bruschini (1992) argumenta que uma mudança – tanto teórica (amadurecimento das pesquisas e estudos sobre a mulher) quanto prática – na forma de perceber a atividade econômica da mulher foi fundamental para repensar sua posição na divisão social e sexual do trabalho. Isto significou incluir na agenda trabalho ou considerar como atividade profissional tarefas tradicionalmente por elas realizadas, embora não em uma relação assalariada: cozinha, limpeza da casa, organização do lar, gerenciamento das tarefas domésticas e na própria

formação dos filhos ou em pequenas atividades feitas em casa (costura, pequenas plantações) para “ajudar no orçamento” ou pequenos serviços de escritórios para “ajudar o marido”. Como ressalta a autora foi fundamental recorrer a um duplo movimento para identificação e consolidação do trabalho feminino como fazendo também parte da produção social. O primeiro foi exatamente não desqualificar as funções exercidas por elas no espaço doméstico chamando-as de não-trabalho ou atividade auxiliar/complementar e segundo a própria acomodação no mercado e estrutura ocupacional que, a partir de 70, passou a contar com expressiva participação feminina, projetando em larga escala para as mulheres necessidades e possibilidades de trabalho oferecidas pela atividade empresarial. É nesse aspecto de reestruturação geral das ocupações, operando com o caráter de formalização do emprego das diversas atividades – em casa ou na fábrica - que possibilitou a crítica aos modelos tradicionais de “esposa”, “filha” ou “mãe” e também deslocando ou oferecendo novas bases semânticas à situação da mulher na sociedade.

A entrada no mercado de trabalho, principal elemento de emancipação da mulher, irá prescrever a igualdade bipartida como parâmetro de contratação? Que implicações serão assumidas quando parte-se do pressuposto que existem duas liberdades distintas a serem respeitadas no mercado? A diferença é o mecanismo que impulsiona a dinâmica das transformações hoje em curso? É motivação de contratação de empresários e ferramenta prestigiada para os seus agentes?

O PROFISSIONAL DIFERENTE – DISCURSO INSTITUCIONAL SOBRE OCUPAÇÃO DAS FUNÇÕES EXECUTIVAS

Neste capítulo abordo as mudanças no mercado de trabalho sob a lógica institucional, investigando de que maneira os modelos de gestão e as prescrições discursivas hoje em curso incorporam associações simbólicas e, dessa maneira, reafirmam categorias sociais de gênero no desempenho das atividades profissionais. Mais especificamente como os atributos do feminino ou masculino se cristalizam na cultura empresarial, operando enquanto categorias articuladoras da identidade profissional.

Avalio como a representação da atividade profissional executiva, em um veículo midiático especializado e prestigiado pela e na cultura empresarial, opera com as categorias de “sucesso” na entrada, promoção e investimento nas carreiras. Como são apresentadas as funções de gerência e chefia na revista Exame que se auto-intitula a revista do executivo e é a principal voz dos profissionais de gerência. Verifico as vinculações e contextos amplos de transformações do setor empresarial em três décadas de revista- 70, 80 e 90 e em como a diferença aparece também como categoria valorativa no mercado.

3.1 – Trabalho: entre a clássica categoria e a nova ordem de sentido

Se o capitalismo é um modo de produção que procura ajustar as intervenções humanas na transformação de matéria sobre um formato específico e, sobretudo, organizado através de relações mercantis, a abordagem do trabalho ou da força de trabalho é categoria chave de entendimento da sociedade contemporânea. Como principal mercadoria a ser oferecida e comprada nas relações de trocas mercantis, o trabalho passa a ser definido não unicamente por uma atividade geradora de produtos, mas definida e definidoras de traços gerais de todo o conjunto de interações humanas. De certa maneira, superando a própria restrição da categoria como pertencendo ou fazendo referência unicamente às formas instrumentais que viabilizam, como ferramentas orgânicas, a organização industrial e o processo de reprodução do capital.

As inovações tecnológicas e as novas formas de organização da produção vem alterando os paradigmas clássicos na definição do que seja trabalho. No entanto, as modificações em curso e empiricamente verificáveis no mundo do trabalho não o deslegitima enquanto categoria central da estrutura social, tanto pela persistência de seu caráter formador da identidade quanto pelo apelo simbólico no imaginário social.

Os contornos contemporâneos dessa categoria, suas rupturas e continuidades, serão avaliados sob a dinâmica e correspondência com a formação do também “novo” sujeito profissional, suas habilidades, configurações, contornos e adaptações às configurações da também cambiante ordem produtiva.

Antunes (1998) salienta a importância do trabalho enquanto categoria central e estruturante da vida social, ao contrário da idéia de crise na sociedade do trabalho ou mesmo do fim dos trabalhadores como protagonistas das transformações sociais – “realidades” anunciadas por autores como André Gorz²³ e Claus Offe²⁴. Para Antunes a revolução contemporânea seria a revolução *no e do* trabalho. Como categoria que sustenta e ampara todas as efetivas transformações sociais, o trabalho não perderia sua principal definição: ser a expressão concreta da atividade humana, a maneira predominante de como os homens ainda produzem e reproduzem a sua existência humana. Inegável, no entanto, que essa categoria transformou-se e de maneira “revolucionária”. Seria uma revolução *do* trabalho na medida em que a multiplicidade de arranjos contemporâneos de ofertas e regulações de emprego impediriam a formatação de uma categoria total, capaz de traduzir em síntese os termos de toda a dinâmica produtiva. E revolução *no* trabalho devido as alterações e ampliações nos padrões de contratação, agenciamento para as atividades, as formas de associações entre os trabalhadores e, sobretudo, o formato novo de transformação de mercadorias – incluindo a própria destituição do modo clássico de classificar mercadoria.

Antunes (1998) aponta ainda para um caminho analítico que reconhece as mudanças na ordem produtiva, porém, concentra sua análise nos impactos dessas transformações, sobretudo na década de 80, nos trabalhadores - em sua subjetividade e materialidade. Para o autor é fato que a transição do socialismo na União Soviética e no Leste europeu para o modelo capitalista – e um capitalismo já inteiramente diferente de meados do século XX - alterou a ordem nas relações produtivas, sobretudo, pelo fim de um modelo alternativo de gerenciamento e concepção de produção. Ainda compondo este cenário houve a diminuição da classe operária industrial tradicional, das taxas de sindicalização e das ações grevistas dos trabalhadores. O autor argumenta, no entanto, que não há como generalizar os impactos dessas transformações ou torna-las “uníssonas” na maneira em que foram estabelecidas. Ao contrário, as múltiplas tendências em que resultaram não levaram à eliminação dos trabalhadores e de seu peso social. O aumento e incorporação expressiva do trabalho feminino, a intensificação no processo de

²³ Ver Gorz, A. *Adeus ao Proletariado*. Rio de Janeiro: Forense, 1982.

²⁴ Ver Offe, Claus. *Trabalho, a categoria sociológica chave?* in *Capitalismo Desorganizado*. São Paulo: Brasiliense, 1994.

assalariamento de parcelas econômicas significativas da população, como os setores médios, decorrente da expansão dos serviços, e a multiplicação das formas de trabalho parcial, temporário e precarizado seriam formas resultantes das inovações que, longe de destituir a imagem do trabalho, a confirma – sob novas bases, é verdade. A classe trabalhadora, nesse sentido, não estaria próxima do fim, mas fazendo parte de um processo de maior heterogeneização, fragmentação e complexificação.

As mudanças na estrutura ocupacional e na imagem do trabalhador são marcadas por um contexto institucional também novo, redimensionado em termos de uma nova agenda administrativa e da própria alteração no perfil produtivo. Dessa forma trazendo, conseqüentemente, novos paradigmas às estruturas e processos organizacionais. Tal conjunto de inovações assume caráter sistêmico e o conjunto de transformações parece ser tão amplo, irremediável e imperativo que as expressões categóricas a lhe garantir resposta analítica pareceriam anunciar de maneira cataclísmica: pós-industrialismo, pós-fordismo etc.

A tradução da ordem produtiva contemporânea se confundiria com a afirmação de um novo panorama histórico da composição organizacional – tanto no trabalho quanto do trabalhador - e, a reboque, da estrutura social, cuja prova de existência seria verificada ou justificada empiricamente pela ampliação no acesso a informações e formação de redes integradas de conteúdos, mudança na indústria de transformação (produtos) para o setor de serviços, diminuição gradativa do emprego rural e industrial clássico, complexificação e criação de novas tarefas e ocupações, processos cada vez mais intensos de qualificação do exercício profissional e, por fim, redes econômicas entrelaçadas, capazes de produzir no interior e no exterior das organizações alterações significativas. Tais alterações foram esquematicamente organizadas e descritas por Castells (2002) em três grandes constatações “pós-industriais”: atividade econômica capitaneada pela posse e processamento da informação; setor de prestação de serviços como constituindo a base ocupacional e esmagando demais ofertas de emprego; concentração das atividades econômicas em profissões “administrativas, especializadas e técnicas”.

Embora Castells (2002) avalie com cautela as supostas transformações radicais na sociedade produtiva contemporânea, pois acredita que não há linearidade entre os modelos industriais, ou seja, as circunstâncias históricas de cada país se encarregaram de dar formato próprio às concepções do “pós-industrialismo”, há entre todos eles traços comuns. Para o autor, dentre as propostas da nova estrutura organizacional, descritas pela categoria “pós-industrialismo”, é correto afirmar que os arranjos produtivos e sociais contemporâneos são marcados por diferentes e múltiplas atividades, sendo sua variabilidade crescente, em

decorrência do perfil informacional da sociedade. Entretanto, a redução da participação em emprego industrial não retiraria da atividade importância no cenário de composição do novo paradigma ocupacional. A reestruturação produtiva se assentaria exatamente no aumento no setor de serviços, mas ligados estes às atividades industriais. Uma reorganização dos serviços como que a constituir arranjos técnicos/especializados [gerentes, analistas, trabalhadores com formação nas áreas tecnológicas] para dar conta da demanda industrial – excluindo a idéia, por exemplo, de que os serviços financeiros dominariam a nova formulação do mercado laboral. Diferentes atividades e cargos que destituiriam de “artífices e operadores” a preponderância no número de funcionários empregados, substituídos, por sua vez, por “administradores, técnicos e profissionais especializados”. Realidade que levaria à formação do que Castells chamou de um “proletariado de escritório”. E é essa nova categoria ocupacional que, segundo o autor, transformará as tarefas rotineiras, repetitivas e programadas – típicas da montagem taylorista – cada vez menos presentes na sociedade informacional. Nela, pelo contrário, a execução de tarefas estaria relacionada a um processo constante de adaptação do trabalhador e das estruturas organizacionais à uma ordem mercadológica igualmente cambiante. O trabalho, neste sentido, deixaria de ser uma lógica técnica fechada aplicada a uma atividade específica ou ainda tarefas realizadas em um ambiente definido e através de atividades pré-programadas; assumiria um processo de modelagem, por definição sem forma prévia, fruto da combinação permanente entre trabalhador e perfis de mercado, com formulações de características variadas e estratégias diversas para conquistá-lo. Dinâmicas operadas segundo sistemas organizacionais múltiplos e “fluidos”, justamente voltados para atender demandas mercadológicas variadas e em transformação. Justificativas que legitimariam, como apontado por Sennet (2001), a idéia de substituição de emprego fixo por projetos e de permanência/carreira por contratos.

Identidades, formatos, padrões ou potencialidades que definiriam o perfil ocupacional e a própria estrutura empresarial não estariam assentados em um formato rígido e imutável, específico para realização das mesmas e já de conhecidas tarefas (e técnicas), mas residindo na parceria com as demandas sociais e, conseqüentemente, na capacidade de inovação. As empresas, por sua vez, em um contexto organizacional e institucional mais amplo visariam integrar-se ao novo modelo, privilegiando resultados lucrativos positivos. Neste aspecto operariam segundo a lógica da adaptabilidade (efetiva mudança de antigos padrões aos novos ajustes) e flexibilidade – tanto às demandas externas (da sociedade como um todo) quanto internas (das próprias demandas dos trabalhadores) ²⁵.

²⁵ Ver T.M. Jones, “Corporate Social Responsibility Revisited” in *Califórnia Management Review*, 1980, spring, 59-67.

As categorias adequadas à produção capitalista de meados do século XX como racionalização e eficiência, tal qual propostas pelo antigo modelo industrial fordista/tylorista, teriam sido, segundo Harvey (1999), ampliadas no quadro organizacional contemporâneo, mas sob as bases de um novo discurso gerencial. A nova realidade político-econômica do final do século XX ainda operaria com os paradigmas de um processo produtivo/institucional marcado pela produção em massa para atender um consumo também em massa. No entanto, as dinâmicas empresariais pós-modernas teriam incorporado dimensões outras que não às objetivas como base de alargamento da demanda. Categorias como realização do desejo do consumidor e construção de imagens empresariais associadas às características socialmente prestigiadas passaram a ser tão importantes no cenário industrial quanto as atividades tradicionais de logística ou mesmo a própria organização funcional nos estabelecimentos industriais. Harvey (1999) argumenta que as propostas de modernização do *management* empresarial acompanhariam às inovações culturais, com abertura a novos sistemas de gerenciamento e políticas de emprego. Uma nova realidade nas práticas capitalistas, dimensionada por uma relação de consumo em que a mercadoria assume uma nova forma, distante da simples instrumentalização racional de usos e da própria relação de troca mediada pela criação intencional de necessidades ou desejos.

Nesta nova ordem a relação de consumo estaria atrelada a uma representação simbólica que o ator assume ou vincula com o produto que manipula e a confiança transmitida pelas empresas de que o produto, assim como toda a produção, atendem adequadamente as demandas do mundo social. Isto significaria incluir na agenda de produção plataformas que vão além das condições materiais. As condições e configurações de trabalho, a relação da empresa com o meio – social e ambiental – e a dinâmica de compromissos empresariais livre de crenças ou valores (voltados a uma racionalidade puramente instrumental/econômica), vistas como categorias que classicamente deveriam estar à margem da produção de mercadorias, transformaram-se em finalidade estratégica. Como que por inversão ao antigo paradigma produtivo, serão justamente as conexões listadas acima e até pouco tempo desprestigiadas, as buscadas pelas empresas para expandir sua rede de comércio. Tornou-se a conexão entre empresa e sociedade símbolo do desenvolvimento ou de uma idéia de vanguarda que seria responsável por alterar positivamente as taxas de participação no mercado. Equilíbrio, reciprocidade ou, em termos gerais, o surgimento da abordagem sobre *Corporate Social Responsibility* são contemporaneamente elementos que as empresas articulam como fomentadores do sucesso ou êxito. Uma mudança provocada pelas exigências dos novos consumidores e que repercute nas empresas como assumindo caráter de um “compromisso

institucional” – emblemática na terminologia “atuar com responsabilidade” ou de maneira “sustentável”.

Carrol (1999), a partir da análise das organizações, apresenta a progressiva transformação do comportamento empresarial, sobretudo, no perfil regulatório que os compromissos assumidos junto à sociedade passaram a articular. A autora aponta a estreita e cada vez mais intensa relação, nos novos arranjos produtivos, entre a performance financeira e o aporte social, moral e ético. Objetivos de gestão, metas do *management* em um contexto que vai além daquele sugerido pela clássica teoria da administração, articulando o alcance dos objetivos econômicos com a preocupação de incorporar aspectos sociais. Uma noção que destina às corporações também a responsabilidade com determinadas questões sociais. Vincular a empresa à sociedade, mostrando-a como socialmente responsável seria formular referências e respostas às diferentes demandas colocadas, fomentando ainda a idéia de um desenvolvimento interno associado ao externo.

A interação cada vez mais dinâmica entre o mundo do trabalho e as diversas esferas do social traria como principal dilema às organizações alcançar um patamar de lucro aprendendo a lidar com um número quase que incontável de demandas distintas. Ou estrategicamente fazer com que o cálculo racional na definição de objetivos econômicos possa ser viabilizado pela satisfação dos clientes quando reconhecem que a empresa está disposta a investir nos aspectos sociais. Caberia aos desafios da nova gestão adequar exigências sociais à atitudes organizacionais; transformar valores sociais e princípios éticos em ícones de responsabilidade institucional, para que a qualificação dos produtos no mercado se traduza em aumento de venda. Novos nexos que o mundo empresarial adotaria como estratégia em um cenário cultural, político e ético em que a igualdade de oportunidades (ou inserção da diversidade) se coloca – por pressão dos movimentos sociais e de organismos internacionais - como uma das principais demandas a serem cumpridas pelas empresas, pelo menos entre aquelas que buscam uma forma de modernização dos compromissos empresariais. Pesquisa realizada pela empresa Hewitt, com 51 companhias, em junho/julho de 2003 mostrou que a maioria das empresas está disposta a investir nos aspectos sociais, entre eles a inserção da diversidade nos quadros funcionais: 84% das empresas consultadas esperam aumentar em seus quadros funcionais portadores de deficiências e 66% dizem que contratarão mais mulheres²⁶. Em 2005, pesquisa feita pelo Instituto Ethos revelou que, dentre as 500 maiores empresas brasileiras, 52% afirma contar com alguma política ou ação afirmativa para “compensar as desvantagens de grupos

²⁶ Jornal Managers vide www.manarger.com.br

tradicionalmente discriminados e ajudar a promover a equidade entre os seus funcionários”²⁷. Uma reestruturação da cadeia ocupacional em que os efeitos do histórico de exclusão não fosse mais modalidade estruturante das relações laborais.

3.2 – Gênero e trabalho: uma relação (in) tensa

Alguns eventos históricos marcaram decisivamente a entrada da mulher no mercado formal de trabalho remunerado. E estimularam, a reboque, a introdução do debate acerca da igualdade de oportunidade entre homens e mulheres no espaço do trabalho e na inserção da categoria igualdade de gênero nas principais agendas mundiais.

Cappellin (2004) aponta que as guerras tiveram um papel crucial ao longo do processo de emancipação da mulher. Nos países beligerantes, os conflitos aceleraram tendências já presentes nas sociedades européias: novos modelos de feminilidade economicamente e sexualmente independentes. A guerra abre espaço nas negociações de papéis sociais tradicionais na medida em que novos campos profissionais são abertos. Mulheres passam a chefiar famílias, atuando como operárias nas fábricas de armamentos, funcionárias nas repartições públicas e até mesmo auxiliares no exército.

Ao final da Segunda Guerra Mundial, quando do rearranjo das forças sociais, o dilema da igualdade e liberdade se estabeleceu. A extensão de direitos sociais, políticos e civis tornou-se condição básica de inclusão. Sobretudo de um grupo que tivera apoiado diretamente na vitória dos Aliados e seus ideários. O movimento de mulheres em favor da igualdade ganha força e normatividade, conseguindo imprimir inovações à regulamentação de direitos. A igualdade entre mulheres e homens passa a também fazer parte da agenda legislativa internacional.

Se a categoria trabalho aparece nos estudos de gênero como categoria central de emancipação da mulher (Bruschini, 1994; Sorj, 2005; Araújo, 2005; Abramo, 1998), na contemporaneidade, ele passará a ser pensado por suas dimensões que vão muito além da subsistência ou preocupação com os efeitos próprios do capital. Bernoux (1995) analisa a atividade empresarial como indo além da produção de bens ou da clássica identidade construída sob a lógica da relação patrão-empregado. Há ampla interferência nas relações sociais, implícita ou explicitamente; um sistema aberto que recebe influência e influencia os

²⁷ www.ethos.org.br

meios internos e externos a ela: confiança, arranjos múltiplos de identidade, cultura e convenções.

As transformações na cultura e estrutura organizacional das empresas repercutiram decisivamente para a consolidação, no mercado de trabalho, da força feminina; processo que não se limita apenas à entrada massiva das mulheres no mercado, realidade de fato verificada, mas ao lugar, categorias e imagens que foram a elas associadas. Santos (2007) “dialoga” com Bernoux (1995) ao afirmar que o tema da inclusão feminina na agenda empresarial acompanhou as alterações na própria ordem produtiva. O clássico paradigma fordista-tylorista vem sendo substituído pelo toyotismo, cuja experiência de industrialização japonesa fundamenta. A troca de modelos de produção trás implicações nas funções e imagens do trabalhador. No primeiro modelo, o trabalhador costuma realizar tarefas repetitivas e especializadas; de forma individual as atividades entrelaçam-se sem a necessidade do contato direto entre os trabalhadores. Sobretudo a separação das atividades de execução e concepção leva a uma hierarquização rígida de cargos, tendo a autoridade e controle como os mecanismos que agenciam essa relação de trabalho.

No modelo toyotista, o foco da produção está pautado na modernização tecnológica e administrativa²⁸. Sistemas automatizados, informatizados na linha de produção dialogam com os princípios da especialização flexível e da qualificação polivalente nos modelos de gestão. O trabalhador passa a estar associado a um perfil em que a autonomia, iniciativa, capacidade de resolver problemas, atitudes corporativas e habilidades prevalecem sobre a rigidez hierarquizada do fordismo-tylorismo. Há ainda o incentivo à maior participação dos trabalhadores na gestão empresarial, construindo uma “filosofia de trabalho” flexível e com uma incorporação na força de trabalho de segmentos menos tradicionais. Citando De la Garza, Santos (2007) afirma que o novo modelo organizacional articula ao emprego de mão de obra tradicional, uma mão de obra “mais jovem, feminina, não qualificada e de maior rotatividade” (De la Garza Toledo; Neffa, 2001, p. 11. *Apud* Santos, 2007: 5).

Dados da OIT de 1999 confirmam a relação direta entre as mudanças na ordem produtiva e a maior participação das mulheres no mercado de trabalho mundial: nos anos 90, período de consolidação das práticas tyloristas e da *sociedade informacional*, aumentaram as oportunidades de emprego para as mulheres. As mulheres ocuparam uma proporção

²⁸ O “redesenho organizacional” pode ser verificado em práticas tais como: *Just-in-time* entre matéria prima e suprimento; sistema de estoque mínimo; terceirização dos serviços de limpeza, transporte e restaurante; poliqualificação de determinadas atividades produtivas; achatamento de níveis hierárquicos etc.

relativamente maior nos postos de trabalho gerados na década. Neste período, a sua taxa de participação aumentou 4,1 % ao ano, enquanto a dos homens aumentou 2,6%.

Em quase dez anos de intensas transformações nos modelos de gestão e na própria ordem produtiva, o quadro ocupacional mantém-se ainda mais favorável à incorporação da mão-de-obra das mulheres. No Brasil, especificamente, ao longo dos anos 90, a atividade feminina passou 42,4% em 1992 para 44,9% em 1999 (PNAD/IBGE 1992/1999). Das 21,2 milhões de pessoas ocupadas (PO), em janeiro de 2008, no total das seis regiões metropolitanas investigadas pela Pesquisa Mensal de Emprego (PME) do IBGE, as mulheres representavam 44,4% desse contingente, isto é, 9,4 milhões. Em relação à População em Idade Ativa (PIA), elas eram 53,5% e na População Economicamente Ativa (PEA), eram 45,5% (PNAD/IBGE 2008).

Apesar da grande participação das mulheres na economia, o quadro de inserção é realmente desigual. Enquanto o percentual de trabalhadoras com carteira assinada era de 37,8%, entre os homens ele já atingia 48,6% em 2008. Do total da População Desocupada (PD), elas representam 57,7%. Já o rendimento das trabalhadoras com nível superior equivale a 60% do recebido pelos homens com a mesma escolaridade. Para as mulheres que possuem nível superior completo, o rendimento médio habitual foi de R\$ 2.291,80 em janeiro de 2008; enquanto que para os homens esse valor foi de R\$ 3.841,40 (PNAD/IBGE 2008). O que significa que mesmo com grau de escolaridade elevado as desigualdades entre homens e mulheres não diminuem. O clássico paradigma do que a escolaridade significa salários maiores não se aplica integralmente no caso das mulheres se comparadas aos homens. Em cargos gerenciais, conforme demonstra dados do Grupo Catho (2000), as mulheres recebem em média 16,2% menos do que recebem os homens em postos idênticos. Já entre as mulheres trabalhadoras de maneira geral, 51,3% possuíam 11 anos ou mais de estudo em janeiro de 2003, contra 41,9% dos homens. Ainda assim, a distribuição salarial assumiu a seguinte configuração:

Tabela 1 – Rendimento Médio, segundo o sexo

	Rendimento Médio Habitual dos Homens		Rendimento Médio Habitual das Mulheres	
	jan.03	jan.08	jan.03	jan.08
Total	1.302,30	1.342,70	933,53	956,80
Recife	834,91	926,20	647,88	703,00
Salvador	1.199,24	1.070,40	793,54	793,90
Belo Horizonte	1.102,67	1.250,80	705,09	816,10
Rio de Janeiro	1.088,78	1.260,90	817,82	952,90
São Paulo	1.529,24	1.528,80	1.100,86	1.076,40
Porto Alegre	1.100,94	1.295,10	782,73	897,20

FONTE: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Mensal de Emprego

A demanda por sistematizações de políticas anti-discriminatórias de gênero tem relação direta com a participação desigual das mulheres na economia e, em decorrência de um quadro institucional favorável, tornaram-se, sobretudo nas duas últimas décadas, um dos principais alvos de reivindicação de diferentes movimentos sociais. A exigência de políticas públicas ou mesmo medidas internas às organizações empresariais foram orientadas especificamente pela reconfiguração das categorias de gênero, cuja legitimidade para com esse modelo operar pautava-se no argumento de que excluindo a principal variável definidora de salários (qualificação profissional) percebe-se que era exatamente o gênero (como mecanismo simbólico de reprodução de construções sociais desiguais sobre os sexos) categoria estruturante e produtora de efetivas assimetrias no mercado laboral. As diferenças reais no mundo do trabalho justificariam, inclusive moralmente, o tratamento institucional e jurídico específico para os segmentos evidentemente inseridos de forma desigual. Se a variável gênero se constitui nas relações de trabalho como definidora de lugares, nada mais coerente que tratá-la como ítem privilegiado de onde as políticas inclusivas deveriam gravitar. A idéia de segmentação tornar-se-ia quase imperiosa, uma vez que a constituição do quadro de ocupação aponta claramente o recorte de gênero. Construir essa categoria passou a ser o foco dos atores sociais, políticos e econômicos. È quando também as diferenças de gênero se equivalem às especificidades enquanto categoria. Logo, proposta de inclusão é fixar parâmetros mediante incentivos específicos e igualdade assume a forma do respeito às diferenças. Produzindo, conseqüentemente, demarcações ou fronteiras que remontam perfis apropriados de lugares, identidades e responsabilidades.

Absorver demandas sociais tornou-se, então, juntamente com os clássicos parâmetros de produtividade e eficiência, compromisso das organizações contemporâneas. Associando

rentabilidade com atitudes e valores “socialmente responsáveis” as novas estratégias empresariais firmam-se como exemplos de modernização. A reestruturação de cadeias produtivas e de administração é justificada pelo maior interesse na integração da empresa com a sociedade. Sob a chancela da “ética empresarial” os compromissos da nova gestão fazem referência direta às diversas formas de inclusão, dentre elas a da equidade de gênero.

A participação feminina na atividade laboral, em sua fase de consolidação como atividade recorrente e regular, também caracterizou-se, no campo simbólico, pela tensão entre universalização da categoria trabalho (confundida com equidade) e particularização de atributos (fragmentação no formato do trabalhador e da própria atividade trabalho em sentido amplo e indistinto). Um processo de construção identitária que oscila entre a vinculação de uma imagem própria (da “mulher trabalhadora”) e a reafirmação do trabalho e do “trabalhador” enquanto categorias gerais, abstratas e não sujeitas a vinculações exteriores à racionalidade empresarial (com competências, méritos e qualidades avaliadas pela lógica universal).

O movimento pendular nos processos de construção das identidades simbólicas do trabalhador repercutiu nas estratégias de adaptação ao mercado por parte das mulheres. Quando de sua maior participação nos quadros funcionais, a partir de 70, os discursos sobre o perfil desejado ou as características a serem por elas projetadas para obtenção do sucesso foram historicamente determinadas pelo deslocamento de perspectivas. Esquemáticamente poderíamos classificá-los em dois, muito distintos: o primeiro com a quebra de uma hegemonia masculina e a inclusão do feminino na clássica imagem e perfis do “trabalhador universal”. Neste primeiro momento as reivindicações gravitavam em torno da extensão às mulheres dos traços tradicionalmente associados às funções do “mundo do trabalho” ou o fim da idéia de que exclusivamente os homens poderiam com ele articular. As mulheres poderiam, nessa perspectiva, adaptar o feminino ao modelo estabelecido como padrão e conquistar as mesmas oportunidades de emprego no mercado. Em um segundo momento a disputa competitiva pelos postos de trabalho, as propriedades ou qualidades necessárias ao desempenho das funções laborais não operariam com a idéia abstrata do “mérito do trabalhador” ou dos requisitos neutros/imparciais para ocupação dos postos e, conseqüentemente, os ajustes inevitáveis a esse padrão, mas exatamente com o oposto, a exaltação de características únicas, exclusivas, conferidas pela experiência de gênero. Integrar o mercado de trabalho foi um direito adquirido, alvo de convencimento e luta das próprias mulheres pela condição da igualdade, mas como alcança-la, com quais estratégias e projeções há divisão de estratégias. E todas lidam, curiosamente, com um feminino necessário, com uma categoria de gênero tida como fundamental, seja para neutralizá-la ou reivindicá-la como ferramenta útil, como se a

participação das mulheres no mercado formal de emprego não fosse possível sem trazer a discussão o feminino. Como esse feminino tem suas características forjadas na experiência doméstica, o lugar da mulher no espaço público, independente de qual perspectiva for adotada, será devedora de arranjos do domínio do privado, da casa, da experiência própria e de vocação da mulher com o mundo das atividades e cosmologia simbólicas domésticas.

Sorj (1992) argumenta que no processo de inserção feminina ao mercado de trabalho a percepção de que a posição social de homens e mulheres é naturalmente diferente deu lugar ao ideário igualitarista, no qual homens e mulheres estariam dispostos da mesma maneira para as mesmas atividades. As desigualdades de poder estruturadas ao redor das diferenças sexuais foram sendo substituídas por um conjunto de percepções acerca da possibilidade igualitária de inserção da mulher nas diversas esferas de ação, individual e coletiva. As intensas transformações nas práticas sociais a partir daí passaram a compor um quadro social novo de interação. Segundo a autora, “a expansão dos direitos civis, a entrada das mulheres no mundo público, institucional e ocupacional devem ser creditadas aos movimentos de liberação das mulheres que proliferaram neste século e, mais fortemente, nas três últimas décadas, em quase todas as partes do mundo” (Sorj, 1992:144).

O ideário igualitarista aplicado às relações de trabalho acabou por formar uma imagem de mulher que exclui o feminino de maneira instrumental. Para ingressar nos postos de ocupação as mulheres passaram a neutralizar características associadas ao seu *hábitus* feminino. Deslegitimando o próprio feminino enquanto categoria útil na definição de práticas e identidades profissionais. Invertendo ou mesmo ignorando a lógica do feminino para a entrada da mulher no mercado laboral, porém, não deixando de articular duplamente com a categoria de gênero: uma, própria da neutralização do feminino e outra, decorrente no processo, da reafirmação de um padrão masculinizado de inserção. As mulheres ajustavam suas práticas e identidades às determinações de um mercado aparentemente neutro, mas profundamente enraizado no ethos patriarcal.

Abramo (1998) argumenta que, especialmente na América Latina, as imagens de gênero, além de oferecer representações da identidade - masculina e feminina - influenciam, quando não condicionam as oportunidades. As referências culturais passam a assumir caráter privilegiado na construção da segmentação ocupacional nas organizações. Dessa maneira, os processos de desintegração vertical das grandes empresas não se traduziriam na estruturação de novos tecidos produtivos, tal qual proposto pelo modelo de flexibilidade. Segundo o autor a América latina caminharia quase que em direção oposta: a idéia de um modelo de gestão que

atenderia as demandas por igualdade de gênero causaria ou deixariam evidentes ainda mais tensões.

As empresas privadas que, no modelo geral²⁹, estariam assumindo nas suas agendas “compromissos” de inclusão (conexões econômicas, estratégias, desafios sociais e princípios éticos), na América Latina e, em especial no Brasil, pouco contribuíram na remodelagem dos padrões tradicionais de ocupação. Os “novos valores empresariais” renovaram as referências culturais, relacionadas principalmente às imagens de gênero, no interior das empresas.

Segundo Hirata (2002) apesar das mudanças no mundo do trabalho e da produção, há a persistência da divisão sexual do trabalho e o aumento na disparidade entre homens e mulheres no mercado laboral. Uma dessas continuidades seria verificada na constante necessidade da mulher reafirmar seu lugar profissional a partir da articulação com os papéis domésticos. Conjugalidade, filhos e estrutura familiar são combinados com atributos meritocráticos na justificativa da ocupação da vaga ou mesmo apresentando-se como alvo maior de preocupação na condução da carreira. O próprio par de oposição carreira versus vida pessoal traduziria a adesão ainda alta das mulheres às formas tradicionais do trabalho doméstico e familiar, relacionadas fundamentalmente às imagens de gênero. Desse emaranhado complexo de vinculações e valorizações as empresas ajustariam seus modelos e padrões ocupacionais. Por conseqüência tencionando ainda mais os constrangimentos ou oportunidades na inclusão de homens e mulheres às atividades de trabalho.

Vejamos como a Revista Exame representa a atividade empresarial, especialmente sobre o perfil desejado para ocupação e gerenciamento dos cargos executivos.

3.3 – O discurso institucional: gênero e carreira executiva

As imagens de gênero, por estarem assentadas em estereótipos, mais do que fornecem uma figura típica do que seria o “feminino”, cristalizam configurações, apropriações e lugares. Como se houvesse uma correspondência imediata entre a percepção desse feminino e as dinâmicas intrínsecas ou naturalmente a ele associadas. Tais construções passam a ser suficientemente fortes para operar adequações e inadequações em espaços de atuação e comportamentos.

²⁹ Refiro-me aos estudos no campo da sociologia da empresa, particularmente à teoria de management. Segundo a qual, a partir dos anos 90, as organizações passaram a investir, de forma sistemática, em relações com seus consumidores, empregados, fornecedores, sociedade e meio ambiente se legitimando na sociedade através da agregação de valores positivos à sua imagem.

As imagens de gênero existem e circulam no interior das diversas relações sociais, sendo também apropriadas e, sobretudo, externadas pelo ambiente empresarial. Responsáveis que ocupam lugares de comando, planejam e gerenciam programas de capacitação, critérios de seleção e promoção da mão-de-obra utilizando o quadro de referência socialmente criado e arbitrariamente a homens e mulheres imputado. Uma realidade que prenuncia como nenhuma outra a força das relações de poder, a rigor definidas pela tipificação ou convenção dos mecanismos com os quais operam. Corpo, linguagem, características de comportamento tornam-se tão articulados no ambiente executivo às imagens de gênero que deixa perceber o viés contínuo de assimetrias entre seus atores. Uma lógica de dominação, porém, estruturada de maneira invisível a suas próprias vítimas. E igualmente insensível, pois baseiam-se em convenções sociais que vinculam ao homem todo um conjunto de ações preponderantes nas relações sociais. Bourdieu (2003) afirma que a dominação masculina eterniza-se através de mecanismos da violência simbólica e do arbítrio cultural que naturaliza e torna cúmplice as estruturas da divisão sexual e suas correspondências. E nesse processo dominantes e dominados produzem e adotam tendências com um fim único: reprodução.

O tratamento diferenciado dado às mulheres executivas esteve presente nas representações da Revista Exame: a primeira vez, na história da revista (que é editada a partir do ano de 1970), que aparece a seção “mulheres” (a revista é editada por seções, títulos de assuntos que serão apresentados na edição) foi apresentada no n° 175, em 9 de maio de 1979 com o título **“Incentivos fiscais para creches nas empresas”**. Importante salientar que o período coincide com a afirmação mais sistemática da mulher nos postos de chefia, o que justificaria o acréscimo somente neste período. De fato em 1970, as mulheres economicamente ativas que ganhavam entre 10 e 20 salários mínimos representavam 5,5% do total, passando para 12% em 1980³⁰. No entanto a própria chamada da reportagem indica o teor dado nesse processo de incorporação: sendo a função doméstica aliada e não dissociada da imagem da mulher profissional.

O ajuste das funções profissionais às atividades domésticas pôde ser verificado também na primeira reportagem de capa trazendo a mulher como foco principal de análise. **“A Difícil Ascensão das Mulheres – por que as executivas ainda são minoria nos escalões superiores das empresas brasileiras”** e foi apresentada na edição 462, n° 19 em 19 de setembro de 1990. As características visuais da capa, vanguardista porque trazia pela primeira vez uma mulher executiva, evidenciavam já o tom da reportagem: vestida de terno e segurando um bebê.

³⁰ Dados do Censo nas décadas avaliadas retirados de www.ibge.gov.br/censo

A abordagem da função executiva foi sintetizada de maneira a associar a imagem do homem e todos os traços articulados com o masculino:

“Os hábitos e perfis dos executivos são: homens exigentes, práticos e adaptados à suas funções; conservador; passa a noite ouvindo música; colecionador extravagante e fumante moderado.”

(“Como vive um executivo brasileiro”. N° 52, pág. 40-43, outubro de 1971)

Na formação do profissional, a revista apresenta o depoimento de **Urbano Kuryllo, coordenador do programa Nacional de Treinamento de Executivos (PNTE)**, conferencista no Seminário Nacional de Modernização da Empresa no ano de 1973 sobre os critérios que definiriam o perfil do executivo brasileiro :

“São homens de sucesso que acreditam nas técnicas que vão aconselhar, e que experimentam a teoria na prática.”

(“Formar executivos:um problema nacional”. N° 73, pág. 10-11, setembro de 1973)

“Invejados, admirados e temidos por seu dinamismo, personalidade forte e infatigável disposição para o trabalho, o executivo é destemido diante dos desafios do mundo dos negócios. Com seus ternos bem talhados, gravatas largas e suas indecifráveis pastas 007 são a imagem típica do sucesso; expressão mais elaborada da ascensão social de boa parcela da classe média brasileira.”

(“Os executivos são os profissionais da moda, nos velhos tempos do “milagre brasileiro””, n°. 198, pág. 45, em 09 de abril de 1980)

A apresentação diferenciada no olhar sobre homens e mulheres na mesma função executiva torna-se evidente no tratamento de um tema específico: família. Tal categoria se constrói na revista Exame como modelo nuclear tradicional a ser preservado. Importante para ambos os sexos, mas dimensionada a partir das categorias sociais de gênero:

“Trabalhar demais pode ser o preço do sucesso, mas cria conflitos e afeta a família. A família de um workaholic é quem sofre os prejuízos mais visíveis pela sua ausência constante e pelo distanciamento permanente da esposa e dos filhos, que se tornam secundários diante do trabalho do executivo. Claro que o trabalho em excesso costuma gerar separações. No entanto é provável que um mau casamento faça nascer um Workaholic.”

(“Workaholics, os fanáticos pelo trabalho”, n.º 229, pág. 38 em 01 de julho de 1982)

Na passagem acima vemos claramente o desenho do papel e o lugar que a mulher e o respectivo modelo de família ocupam na vida do executivo; uma relação tensa, cujas variáveis

estão quase prontas a serem ignoradas. A noção de sucesso está associada a uma administração do casamento e dos filhos como algo secundário, cujos ajustes vão sendo formatados diante das possibilidades na carreira. Como se pode notar não há a preocupação em como as funções gerenciais repercutem negativamente na família, mas como a família vai construindo suas bases para aceitar o modelo proposto. E na frase final fica ainda evidente que as relações matrimoniais que fogem ao modelo de “suporte” às atividades gerenciais, tais quais foram construídas e apresentadas pela revista, distanciam ainda mais os homens do ambiente doméstico. A própria caracterização do casamento e da mulher “melhor adaptada” ao executivo foi apresentada da seguinte forma:

“Pesquisa constata alta tensão nos lares. O executivo traz para sua casa o clima de competição do ambiente de empresarial, gerando uma situação de ansiedade em casa. Pesquisa com 80 executivos do Rio de Janeiro e São Paulo, quase todos de multinacionais com sede nos EUA, traçaram um perfil da mulher ideal: ela não reclama, é passiva, compreensiva, não atrapalha ou incomoda. Tem obrigações, como ser atuante nos contatos sociais, manter a aparência esmeradamente cuidada e passar a imagem de pessoa interessante. (...) Há um conflito permanente entre os interesses da empresa e os da família. Se o executivo prioriza a família, não terá sucesso profissional.”

(Executivos: o que há com as esposas? nº 357, pág. 79 em 06 de agosto de 1986)

Nota-se neste caso um artifício largamente utilizado pela revista: dados de pesquisas nacionais e internacionais, com depoimentos de profissionais que ratificam as idéias publicadas na revista – em sua maioria psicólogos ou administradores de “sucesso”. A mesma matéria, por exemplo, trazia o depoimento e análise da responsável pela pesquisa:

“O resultado da relação prestígio do marido X importância da esposa, foi quase sempre um abalo na auto-estima destas. As crises conjugais poderiam ser, em parte, evitadas, caso as próprias esposas se interessassem mais pelo trabalho dos maridos executivos.”

(Executivos: o que há com as esposas? nº 357, pág. 80 em 06 de agosto de 1986)

Diferentemente da maneira como era tratada a relação dos executivos e com suas famílias, como vimos marcada pela oposição, em alguns casos extremada, no caso das mulheres, todas as reportagens traziam o ideal de conciliação entre carreira e manutenção do modelo nuclear de família. Em 20 de outubro de 1982 a revista discute abertamente o tema mulher nas funções gerenciais, seus contornos iniciais de ocupação e, sobretudo, o perfil de

profissional que passava a assumir os cargos de chefia. Nota-se como a categoria família ganha outro sentido:

“(...) Trata-se de uma parcela da classe média que pensa fazer carreira ou montar seu próprio negócio com vistas à independência financeira ou à realização pessoal. (...) Ainda obrigadas a conciliar a vida doméstica e a jornada de trabalho fora de casa, a presença feminina é uma realidade até em altos escalões das empresas. (...) De qualquer forma as mulheres avançam. Ora com filhas ou esposas que assumem empresas, ou se destacam graças a seu bom relacionamento.”

(**“Um toque feminino no comando das empresas”**, n.º 262, pág.88, em 20 de outubro de 1982)

Os depoimentos trazidos pela reportagem são igualmente emblemáticos:

“Fiquei dezenove anos na companhia, que acabou sendo minha casa. Fazer do trabalho um lugar agradável, que seja um pouco a casa de cada um. O fato de uma mulher dirigir a empresa dá mesmo um certo ar doméstico.”

(Hilda Ulbrich Schiitzer, 55 anos, acionista e presidente da agência de publicidade CBBA) – Revista Exame, pág. 89, 20 de outubro de 1982.

A revista, nesta mesma reportagem narra, como prelúdio do depoimento que encerrará a matéria, a situação de uma outra executiva. “Uma vez por semana, precisa participar de uma reunião de planejamento estratégico, o trabalho vai de 9 da manhã até a meia-noite”. E apresenta a o discurso da executiva em questão:

“Desta vez não me preocupei muito porque o meu marido estava viajando. Senão é um pouco complicado”.

(Maria Helena McCarthy, 33 anos, diretora-jurídica da Westinghouse Brasil) – Revista Exame, pág. 89, 20 de outubro de 1982.)

Na reportagem intitulada **“Entre a casa e o emprego – como conciliar a carreira e a família”**, publicada no n.º 11, pág. 104, em 31 de maio de 1989, a dupla jornada de trabalho é apresentada como o problema central das mulheres executivas, ao qual somam-se outros como a *“necessidade de uma contínua afirmação e superação da capacidade das mulheres diante dos competidores homens”*.

Ainda sobre a incorporação das mulheres nas atividades gerenciais, a reportagem abaixo traz o tom prescritivo do perfil desejado de profissional, claramente com especificações “necessárias” às aspirantes aos postos. Notas-se que a categoria “sucesso” ou “mérito” assume o teor da neutralidade ou da indistinção, mas estão profundamente amparadas no que

tradicionalmente é associado ao masculino (autoridade, sobriedade, firmeza, pragmatismo). Interessante é perceber que mesmo categorias que para esse “universal” não faria sentido – dado o caráter racional dos critérios da qualidade do trabalho - são transformadas em qualidades, assumindo caráter essencial no perfil desejado para contratações. Comportamento, tom de voz, corte de cabelo e posturas seriam capazes de criar um destino de ascensão ou barreiras nas empresas. No entanto a aparente contradição entre apresentar um “modelo executivo universal” e ao mesmo tempo construí-lo ou projeta-lo como “masculinizado” na revista Exame se equaciona. As expectativas do mundo empresarial continuam sendo apresentadas como objetivas, mas capitaneadas por um constante e dominante papel social que o homem e o masculino representam:

“O essencial, em qualquer caso, para as mulheres, tem sido mostrar que sabem se impor e possuem, como os homens, o dom de mandar, apesar da aparência de fragilidade. (...) Para chegar aos salários altos e ao poder, as executivas precisam muito mais do que mostrar autoridade e competência profissional, seja qual for a situação. Uma crise de choro ou duas palavras em tom mais alto numa ocasião crítica, podem colocar por terra uma imagem minuciosamente construída ao longo de anos e balançar uma carreira. Hábitos pessoais espalhafatosos, como o cabelo até a cintura, chiclete na boca e roupas muito sexy, podem arruinar, num descuido, uma carreira que parecia ir de vento em popa.”

(As mulheres começam a mandar nas empresas nº 12, pág.66 em 15 de junho de 1988).

Na Seção Executivos (parte apresentada e tratada pela Exame como indistinta, com publicações voltadas ao interesse estritamente na função ou no cargo executivo), matéria “**Um retrato dos homens de comando**”, edição 472, pág. 46-51, em 06 de fevereiro de 1991 são publicados os resultados de uma pesquisa, encomendados pela própria revista, feita pelo grupo Spencer Stuart sobre o perfil geral dos executivos brasileiros. Nota-se mais claramente a tentativa da revista em apresentar a função executiva em um panorama geral, mas inegavelmente, no processo de construção da categoria, vinculando e reafirmando o masculino nessa “generalização”. O critério “competência” aparece em uma escala de importância menor que “dedicação da trabalho” quando dos fatores apontados para o sucesso na carreira:

“Presidentes de empresas têm espírito empreendedor e são a chave do sucesso das empresas. Tem o perfil de autênticos self-made men, começaram a carreira como estagiários e foram subindo até a presidência antes dos 45 anos. 44% dos entrevistados segue a linha político-ideológico liberal. Dentre as principais características citadas pelos entrevistados destacam-se: espírito empreendedor (86%) e agilidade nas decisões (80%). Entre os fatores

apontados para o sucesso na carreira destacam-se: dedicação ao trabalho (49%), experiência (26%), arrojo (17%), conhecimentos específicos (17%), competência (14%), visão de longo prazo (9%), criatividade (9%), obtenção de resultados (9%), liderança (6%).”

(“**Um retrato dos homens de comando**”, edição 472, pág. 46-51, em 06 de fevereiro de 1991)

Interessante é que esta última categoria valorizada (e na reportagem apresentada como mais prestigiada no sucesso da carreira) tem um efeito maior sobre as mulheres, pois depende fundamentalmente, da associação no imaginário empresarial da mulher ao casamento e a maternidade e destes como constituindo os principais elementos que impediriam a dedicação das mulheres tanto quanto os homens, o que, em última instância, forçaria adiamentos ou recusas nos arranjos de conjugalidade e maternidade para ascensão da mulher aos postos executivos.

Na matéria intitulada “**Elas querem o poder – muitas mulheres já disputam a sucessão dos negócios da família**”, edição 480, n° 11, pág. 56-63, em 29 de maio de 1991, exemplifica que o parâmetro de inserção da mulher às atividades gerenciais seguiu o modelo de “masculinização” das mulheres. Ou seja, a neutralização de características e práticas representadas como essencialmente femininas, vistas pelo mundo empresarial, em um primeiro momento, como entrave ao bom desempenho profissional. E é um processo apresentado como já diferenciado, que começa a partir dos negócios familiares para depois assumir feições mais amplas, o que em outros termos significaria apontar um processo de inserção da mulher executiva que precisaria de um prévio “preparo” (de um processo de aprendizagem que se confunde com incorporação do *habitus* masculino) para depois assumir postos em estruturas organizacionais do mercado como um todo. Vejamos o quadro apresentado na reportagem:

“A nova mulher – guia prático para quem quer chegar ao topo”:

Em Alta	Em Baixa
1)conversa sobre taxas de juros	1)livros de Paulo Coelho e obras completas de Sidney Sheldon
2)programas de entrevista na tv	2)curso de meditação, tarô e numerologia
3)criticar a política econômica	3>tagarelices no telefone
4)saia, blusa e tailleurs	4)telenovela
5)temporadas em Harvard, Insead ou IMD	5)casaco de peles e salto 10

(“**Elas querem o poder – muitas mulheres já disputam a sucessão dos negócios da família**”, edição 480, n° 11, pág. 56-63, em 29 de maio de 1991)

Em contraste, a reportagem de capa **“Engravatados à beira de um ataque de nervos”**, edição 494, pág. 76-82, em 11 de dezembro de 1991, voltada exclusivamente ao universo dos homens executivos, apontava como principal problema para o desempenho da profissão às novas imposições do mercado: “flexibilidade, afinidade com a empresa em que quer trabalhar, mudança de emprego, experiência profissional e atualização”, sem qualquer alusão à conciliação entre carreira e família para o homem executivo, dupla jornada de trabalho ou maior esforço no desempenho da função. Muito menos foi apresentado a problemática da identidade do executivo estar ou não vinculada às características conferidas pela experiência de gênero. Nem nessa, nem em outra reportagem de todo o período analisado.

Bourdieu (1989) afirma que as expectativas coletivas dos agentes sociais nada tem de abstrato ou teórico ou científico. Atitudes, características e comportamentos estão inscritos nas configurações das diversas instituições. Se considerarmos as empresas como instituições³¹, as vinculações e associações que contornam o “feminino” ganham força, tornando-se capazes de se perpetuar enquanto categoria estruturante. Ou ainda implícita ou explicitamente, através da reprodução de uma moral fortemente sexuada, produzir reafirmação do poder masculino e seus esquemas de práticas, comportamentos e estereótipos.

Essa possibilidade ganha, na atividade gerencial, contornos objetivos. Quando da representação de uma diferença condicionante entre os sexos, atitudes, habilidades e capacidades tornam-se bipartidas. É dessa distorção que penteado, roupas e detalhes mais insignificantes do cotidiano ganham, para as mulheres, patamar de igualdade com atribuições ou requisitos próprios da atividade gerencial, como credenciais escolares por exemplo. Como se para a ascensão da mulher fosse necessário, no ambiente de trabalho, reprimir ou negar sua própria identidade enquanto mulher. A reafirmação do masculino, travestido de condição geral e abstrata, afinal a categoria executivo teria essa conotação, torna-se direta e arbitrariamente estabelecida.

Pelo caráter institucional da revista Exame, signos sociais reproduzidos como tendência de mercado, tornam-se mapas concretos, capazes de orientar percepções profissionais e delegar funções. Manifestações hierarquizadas da diferença entre os sexos, configuração de práticas dominantes já estabelecidas pela ordem social vigente, viram quadro de referências de onde os atores empresariais escolhem profissionais e montam estratégia de ocupação dos cargos. Eficácias que se sustentam sob padrões simbólicos desiguais de gênero e que assim os projeta no mercado de trabalho. Uma dupla e antagônica imagem cristaliza-se: o executivo homem e a

³¹ Ver Sansaulieu, R. Sociologie de l'organisation et de l'entreprise. Paris : Fondation Nationale des Sciences politiques / Dallonz, 1987.

executiva mulher. Funcionam como imagens modelares, cuja percepção e apreciação são conhecidas e reconhecidas por aqueles a quem se aplicam.

A revista Exame, em muitas reportagens, acompanhando o novo paradigma empresarial, expõe um jogo de avaliações para ocupação dos cargos executivos que foge do padrão racional-instrumental, das competências avaliadas por critérios objetivos como qualificação profissional. As projeções subjetivas aplicadas a avaliações de qualidades ou competências reforçam ainda mais as categorias de gênero, evidenciadas nas prescrições específicas e necessárias à mulher para ocupação do cargo. Um recorte de gênero evidenciado na equação quase que automática entre mulher + casamento + filhos = pouco comprometimento no emprego. Tal relação torna-se sustentada pelo mito de que as responsabilidades domésticas recairão obrigatoriamente sobre elas ou mesmo que, por “vocação natural”, elas irão se casar, ter filhos e abandonar a carreira, o que potencializa a idéia de que sua participação nas empresas marcada pela temporalidade, transitoriedade e, sobretudo, pela desconfiança de que a executiva irá retomar uma posição deixada temporariamente suspensa com a atividade empresarial.

“Uma executiva americana disse-me certa vez que não iria ter filhos para não entrar no que é conhecido nos EUA como slow trek, ou seja, um caminho mais lento rumo à ascensão profissional.”

(Tereza Sucupira, diretora da agência de propaganda J.W Thompson, reportagem **“Maternidade não é mais o fim da linha para as executivas**, edição 593, pág.106 em 27 de setembro de 1995)

“A meu ver, uma executiva que deixa o trabalho para dar a luz e volta à empresa 4 ou 5 meses depois corre sérios riscos. Se você fica fora da empresa tanto tempo, pode ser que não seja mais necessária quando volta.”

(Maria Silvia, diretora CSN, reportagem **“Mulheres de negócios mais interessantes do Brasil**, edição 687, pág. 122, 05 de maio de 1999)

Em um momento empresarial em que confiança é parte da avaliação, porque sujeita à subjetividades, o par de oposição público versus privado, com a mulher obrigatoriamente ajustada ou em algum momento forçada a se ajustar ao segundo se estabelece como verdade ou quase como dogma. Uma oposição, no entanto, só possível de ser operacionalizada porque homem e mulher são pensados como diferentes e projetados no mundo empresarial também como diferentes. E é essa diferença que a revista faz questão de estabelecer, sobretudo, na projeção de depoimentos de executivas sobre sua responsabilidade para com as atividades domésticas, naturalizando uma configuração que é socialmente construída:

“(...) Uma das realidades da vida é que são as mulheres que dão à luz. È uma coisa que não pode ser transferida aos homens, infelizmente. Se as mulheres dão à luz e optam por ter filhos, têm de saber conciliar a família com a carreira. As vezes me irrita com as mulheres. Sinceramente, não sei o que elas querem que as empresas façam. Muitas companhias tentam acomoda-las com horários flexíveis. Mas não sei como será possível para elas chegarem a altos cargos. Conversei recentemente com um executivo que estava tentando trazer mais mulheres para o topo de sua organização. Ele disse que foi uma tarefa difícil. O marido dela também era executivo. O que aconteceu é que os avós acabaram sendo os responsáveis pela criação dos filhos do casal.”

(Entrevista com a executiva americana escolhida destaque do ano Bárbara Ley Toffer, edição 590, pág. 72, 16 de agosto de 1995)

Curioso é notar que a revista apresenta a função executiva como não podendo ser desassociada de arranjos no espaço doméstico, porém essa importância atribuída articula com o homem no centro das afirmações. Neste caso as categorias de gênero não estão associadas a impedimentos ou “pouco comprometimento”, mas à responsabilidade e comprometimento:

“Para muitas empresas, casamento, estabilidade familiar, vem se tornando atributos indispensáveis a partir dos degraus mais altos na escala profissional.”

(“Executivos que estão procurando esposas através de uma agência de casamentos”, pág. 122, 07 de junho de 1995)

Na verdade, mesmo quando o gênero é articulado como categoria central de contratação para os homens, as “exigências” trazidas ou forjadas nos papéis sociais fazem referência à mulher como entrave à colocação no desempenho do homem no espaço público, sobretudo quando da esposa do executivo:

“Ao avaliar os executivos, os headhunters ficam de olho em tudo o que se possa imaginar – passa sob o seu crivo bem mais que cara, idade, formação e competência. Entram na dança também senso de humor, hábitos de lazer, maneiras à mesa, tiques nervosos, adesão ao cigarro, defeitos físicos, problemas de saúde e até vida familiar. Dependendo da posição, a mulher do executivo é peça fundamental no jogo de escolha de um homem ou de outro. Quando é o caso de julgar a mulher de um profissional em questão, ele costuma convidar o casal para jantar. Jogando conversa fora, faz o teste. Se não considerar o comportamento da mulher adequado, adeus emprego”

(Executivos: os segredos dos headhunters, os homens que como detetives, rastreiam e depois recrutam os profissionais mais cobiçados do mercado, n.º23, pág.102 em 16 de novembro de 1988)

A partir das mudanças nas organizações empresariais brasileiras, principalmente nas três últimas décadas, uma nova estratégia de inserção e promoção das mulheres no mercado de trabalho foram ganhando força na maneira da revista Exame representar a atividade executiva.

O padrão associativo clássico entre características masculinas (racionalidade, controle, centralidade) e bom desempenho profissional foi perdendo espaço na revista para um outro modelo de gestão, em que temas como “modernização” vieram acompanhados de categorias mais subjetivas como “autoconfiança”, “criatividade” “flexibilidade”, esteve associado à novas práticas e orientações, empenho, “subjetividade caminham para a temática da inclusão. Mas que não deslegitima a regulação da dinâmica profissional a partir da associação com as características essencializadas de gênero.

Se divididos por um corte temporal, três períodos distintos – evidenciados nas décadas de 70, 80 e 90 - nos paradigmas empresariais podem ser claramente observados e serão justamente esses três momentos de deslocamento nos modelos organizacionais que acompanharão, restringindo ou impulsionando, a presença da mulher nos altos postos da hierarquia empresarial. Mudanças na perspectiva de inserção das mulheres na força de trabalho que acompanha (neste estudo categorizada, estruturada e tipificada em duas) formas distintas de construir as bases, administrativas e estrutural-produtivas, das organizações empresariais. Há, portanto, uma relação diretamente proporcional entre institucionalização das práticas organizacionais – variadas ao longo das três décadas - e padrões de entrada, promoção e investimento na carreira executiva das mulheres. Justificativas, bases de legitimidade, identidades e tensões associadas como próprias de uma época, que revelam como a variável gênero foi importante e constante na e para a alocação ou realocação da força de trabalho das mulheres.

O primeiro momento, próprio da década de 70, combinava os paradigmas da rígida e “clássica” organização produtiva com as dificuldades da mulher em adaptar seu “feminino” aos padrões institucionais da época, todos associados ao masculino. Modelo que, no Brasil, se estende até o final dos anos 80. E que pode também ser caracterizado como o período da entrada mais sistematizada das mulheres nos postos de comando e, conseqüentemente, a maior discussão das bases e estratégias de fixação. Já no final da década de 80 e início dos anos 90 as reportagens apresentam um modelo de gestão diferente, menos hierarquizado e mais flexível. Há também a institucionalização da categoria “mulher executiva”, seus contornos e possibilidades.

A legitimidade na ocupação das mulheres aos cargos irá se assentar em padrões gerenciais específicos, identificados como adaptados à nova ordem organizacional. Por conseguinte, a ação da mulher nos postos, a narrativa de sua conquista e, sobretudo, as preocupações daqueles que as contratam marcarão a “condição” de gênero como articuladora do bom desempenho profissional adaptado à nova realidade nos negócios.

Em novembro de 1974, nº 86, na matéria intitulada **“Que tipo de executivo você é?”** Pág. 87-94 foi divulgada pela revista os resultados de uma pesquisa feita com 200 executivos brasileiros sobre seu perfil profissional, baseados nas categorias criadas pelos psicólogos americanos Allan Katcher e Stuart Alkins. Eis os resultados:

“42% dos executivos, com média de idade de 35 anos, se enquadram no perfil profissional daqueles que tomam e controlam (persuasivos, urgentes, autoconfiantes); 33%, com média de idade de 34 anos, dão e apóiam (prestam auxílio, modestos, cooperativos); 13%, com média também de 34 anos, mantêm e conservam (persistentes, minuciosos, realistas) e 12%, com média de idade de 32 anos, se enquadraram no perfil daqueles profissionais que adaptam e negociam (flexíveis, joviais, socialmente hábeis)”.

Nota-se claramente o perfil do líder, as características pessoais a ele associadas e o padrão estável nas relações de comando. Composições de um perfil que aponta para o centralismo nas decisões, a hierarquia e, sobretudo, a importância do líder, com poderes e atribuições claramente definidos.

A mudança no perfil gerencial e a quebra dos paradigmas clássicos de gestão começam a ser desenhados no final da década posterior, em 1988, como resposta a uma crise de identidade do próprio setor produtivo e da própria função executiva. As prescrições do novo, curiosamente, foram apresentadas parodiando os 10 mandamentos bíblicos:

“Contra as administrações em crise e a estagnação nos negócios, surge agora o conceito de agente de mudanças para reformar as empresas. Como identificar um super executivo / Principais características que compõem o perfil de um agente de mudanças:

1. *É corajoso diante das pressões do conformismo;*
2. *Assume riscos calculados para enfrentar o status quo;*
3. *Sabe delegar poderes e atribuições;*
4. *Usa a motivação e a persuasão mais dos que controla. Não é ditador;*
5. *Tem um sistema de valores claramente definidos;*
6. *É polivalente. Apesar de generalista é sofisticado tecnicamente;*
7. *Tem perspectiva global. Raciocina em termos de um mundo cada vez mais interdependente;*
8. *Sabe sonhar e traduzir seus sonhos e mensagens para que outras pessoas possam compartilhá-los;*
9. *A complexidade e a incerteza dos ambientes em que opera não assustam;*
10. *É flexível na aplicação de seu programa de trabalho.”*

(“Executivos: Uma nova estirpe de vencedores”, n.º16, pág. 70 em 10 de agosto de 1988)

Ainda sobre a quebra da tradição sobre o perfil desejado de executivo ou melhor adaptado à “nova realidade produtiva” a matéria intitulada “**Qual o executivo dos nossos sonhos**”, edição 469, nº16, pág. 54-56, 08 de agosto de 1990 traz o depoimento do especialista em gestão empresarial **Dayton Ogden, da Spencer Stuart** que diz qual será o perfil do profissional dos anos 90, com a globalização e a economia de livre mercado:

“O executivo dos novos tempos é muito mais homem de negócio do que especialista em uma função – seja finanças, marketing, recursos humanos. Deve ter perspectivas transnacionais, falar duas ou três línguas e observar as aspirações dos consumidores.”

As mudanças dos paradigmas institucionais, de identidade profissional e gestão administrativa, passam a ser os temas centrais da revista. Na matéria intitulada “**Há um abismo entre a intenção e o gesto**”. Edição 532, pág. 78-81, nº 11 de 26 de maio de 1993 a Revista Exame apresenta as dificuldades do executivo brasileiro de adaptar na prática o novo modelo de administração empresarial que passou a ser valorizado pelas grandes corporações. Na reportagem são publicados os resultados de uma pesquisa com 209 executivos, feita pela Souza Cruz, Fischer e Dutra e Simon Franco, apresentando as características evocadas para o sucesso do executivo brasileiro:

# Trabalho em equipe 45%	# Flexibilidade 28%
# Criatividade e inovação 43%	# Criar estratégia 25%
# Visão de conjunto 34%	# Autodesenvolvimento 19%
# Iniciativa de ação 32%	# Ética 18%
#Preocupação com o cliente 30%	# Negociação 14%
	# Conhecimento de sua área 10%

Três anos mais tarde, na edição 612, nº 13 de 19 de junho de 1996, na matéria intitulada “**Como o mau chefe faz a empresa perder dinheiro**”, é apontado o perfil do chefe que a empresa não deve ter em seu quadro funcional : “centralizador, de difícil acesso, simulador de atividades, pequeno tirano.” De certa forma, o perfil profissional que não deve ser valorizado pelas empresas descrito acima contrasta com a própria imagem que os executivos brasileiros tinham de si mesmos no desempenho de suas funções 20 anos antes, conforme demonstrado na reportagem de 1974 – “**Que tipo de executivo você é?**”.

Entre as mudanças mais significativas destaca-se a nova abordagem sobre a atividade empresarial, suas vinculações e imagens de sucesso. Durante toda a década de 90, além das

narrativas acerca das alterações institucionais, uma nova vinculação de gênero passa a também compor o cenário executivo. Quase que por antagonismo, o futuro nas carreiras e a própria idéia de sucesso profissional articular com o feminino enquanto categoria. O que leva os agentes empresariais reinventarem o que é ser mulher ou mesmo criar categorias novas que seriam suficientemente capazes de adaptar a imagem do feminino à nova realidade dos negócios. Ironicamente antes o feminino fora construído como atributo dispensável ou mesmo entrave profissional. O esforço da revista Exame será, acompanhando o fluxo de mudanças globais, tornar o feminino categoria útil, mecanismo capaz de operar e capitanear a lógica de ajustes. Processo intenso e que de alguma maneira tem seu ritmo ditado pela própria contradição estabelecida: como o modelo clássico de industrialização estava vinculado a uma imagem essencialmente masculina, o novo, em contraposição, constitui-se como veiculado às atribuições do feminino. E como adaptar-se a nova ordem passou a ser imperativo das relações de trabalho, o feminino, enquanto categoria projetada pelas empresas das relações sociais, é chave de sucesso apontada na revista. Tal fato mantém os padrões empresariais de contratação e promoção de executivos dinamizados pela lógica de gênero, porém operando no outro pólo. Modelos de gestão, práticas e estratégias empresariais que tomam o novo e, por conseguinte, todas as suas configurações como indispensável. É quando o feminino na atividade empresarial completa seu ciclo de criação, modelagem e estabelecimento.

“(...) Os gurus da administração discutem o futuro do trabalho em termos de sua “feminilização”. As mulheres estão desde longa data habituadas a conciliar profissão com afazeres domésticos. (...) a cultura do trabalho vigente nas organizações mais enxutas e flexíveis parece favorecer mais os valores femininos. Entre eles a cooperação, o trabalho conjunto, a intuição e o pensamento lateral. Tudo isso em detrimento de uma divisão estrita de trabalho em uma hierarquia regulamentada. Se os homens são feitos para a sociedade industrial e hierárquica, então as mulheres provavelmente têm o perfil mais apropriado para a sociedade pós-industrial de amanhã. No futuro, as carreiras masculinas se ajustarão mais ao padrão das mulheres.” (grifo meu)
(Surgimento do executivo ocasional, n.º8, pág. 89, em 12 de abril de 1995)

Os novos paradigmas de gestão e seu alinhamento às construções do modo feminino de administrar trouxeram mudanças na formação da identidade das executivas, sobretudo a partir de 90. Como nova estratégia de alcance da igualdade as mulheres mudaram o discurso e a percepção acerca dos modelos privilegiados para entrada/ascensão aos postos de chefia e comando nas hierarquias empresariais.

Para corrigir as graves distorções entre os sexos na realidade ocupacional dos postos laborais e aproveitar que as características associadas ao feminino estão em alta nos modelos de gestão empresarial, o discurso anterior da neutralização das características tidas como “essencialmente femininas” vem se diluindo. Explicitado pelas organizações empresariais e incorporados pelas executivas na promoção e investimento de suas carreiras, o modo “neutro” de administrar³² e aparentar cede cada vez mais espaço a uma nova ordem, fundamentada na valorização de características conferidas pela experiência de gênero.

Intuição, capacidade para ouvir, sensibilidade etc, categorias tradicionalmente atribuídas às mulheres, passaram agora a fazer parte do que é adequado e desejável ao desempenho das funções executivas.

Wajcman (1998) argumenta que para a mulher conseguir igualdade de tratamento, visto que as condições de trabalho são constituídas sobre uma estrutura machista e paternal, ela passa a valorizar atributos compreendidos como exclusivamente femininos e, desse modo, acaba por criar uma imagem da mulher de negócios atrelada às suas características femininas (habilidades quase sempre apreendidas na experiência domésticas) e, como resultado, amplia e reforça desvantagens profissionais, uma vez que a participação feminina fica limitada nos postos onde a natureza do trabalho executivo está fundamentada na concepção masculinizada da profissão.

O discurso e a percepção das executivas convidadas a se posicionarem publicamente na revista Exame, seguem um padrão valorativo que ilustra as mudanças nos perfis esperados de profissional. Mais especificamente os atributos que deveriam ser evocados positivamente para a ocupação do cargo. Vejamos nos depoimentos apresentados na revista como as executivas se expressavam na década de 70:

“Decidi fazer um curso de extensão na Fundação Getúlio Vargas e aboli o tratamento social que me destinavam. Nada de deferências. Só assim passei a ser vista como empresária e não apenas como mulher.”

(Sonia Marsicano – diretora-gerente da fábrica da lâmpada Tunogra e diretora do Centro do Comércio do Estado de São Paulo, matéria “**A lenta, mas firme ascensão da mulher**”. N° 131, pág. 42-46, 13 de julho de 1977).

“Quando cheguei à fábrica pela primeira vez e comuniquei a todos que iria assumir a direção da empresa, ninguém me levou a sério. Pensaram que eu estava louca. Diziam que seria melhor se eu me preocupasse com coisas próprias de mulher – por que não o crochê, em vez de dirigir uma indústria pesada? Eram o que falavam.”

(Myrian Lee – presidente da Indústria Brasileira de Aço, matéria “**A lenta, mas firme ascensão da mulher**”. N° 131, pág. 42-46, 13 de julho de 1977).

³² Evidentemente masculinizados, mas que, por relações de poder, adquirem a imagem da neutralidade ou como atributos “próprios da carreira”.

“O homem não gosta de ser comandado numa empresa por uma mulher. O preconceito contra o trabalho feminino ainda está muito arraigado. Já freqüentei a maior parte dos cursos de marketing, gerência e administração promovidos pela Fundação Getúlio Vargas.”

(Ruth Magalhães – diretora comercial da M.L. Magalhães, indústria de móveis e de escritório **“A lenta, mas firme ascensão da mulher”**. N° 131, pág. 42-46, 13 de julho de 1977.)

“Naquela época[referindo-se ao tempo em que era casada], minha experiência em administração de empresas era mínimo, pois eu não participava de forma direta dos negócios do meu marido. Como se impôs uma situação de fato[morte do marido], tomei a iniciativa dos negócios e a primeira providência foi matricular-me num curso de administração, chefia e liderança na Puc. O resto veio com a prática dos problemas que foram surgindo.”

(Mariazinha Guinle – diretora-presidente da Companhia de Hotéis Copacabana Palace **“A lenta, mas firme ascensão da mulher”**. N° 131, pág. 42-46, 13 de julho de 1977.)

A busca por credenciais escolares e a neutralização do “feminino” orientavam a conduta das executivas, cujas representações feitas pela Revista Exame no período, se enquadram no perfil profissional evocado por elas. Vejamos agora como as executivas se expressavam 15 anos depois, no início da década de 90:

“Um dos chefões dos advogados no início da minha carreira no banco Crefisul achava que as mulheres eram choronas, o que realmente é verdade, e as lágrimas prejudicariam o desempenho de uma eventual executiva, o que é mentira.”

(Denise Previato, vice-presidente da Incorporadora Birmam, matéria **“A difícil ascensão das mulheres – por que as executivas ainda são minoria nos escalões superiores das empresas brasileiras.”** Edição 462, n° 19, pág. 78-84, 19 de setembro de 1990).

“Nós temos mais sensibilidade para perceber que as pessoas estressadas não trabalham bem, estão insatisfeitas. A mulher tem milhares de anos de gerenciamento de conflitos, de socorro às necessidades de terceiros e de trabalho com orçamentos apertados. Basta utilizar tais habilidades no mundo dos negócios.”

(Cristina Traumuller Kawall, diretora-superintendente da Correias Mercúrio, matéria, Reportagem de capa **“Elas querem o poder – muitas mulheres já disputam a sucessão dos negócios da família”**. Edição 480, n° 11, pág. 56-63, 29 de maio de 1991).

Convidadas pela revista Exame a expressar e tornar públicas suas opiniões sobre o desempenho da função gerencial, as executivas manifestaram grande diversidade de formas. No entanto, a partir das categorias-chaves como “aceitação”, “busca de credenciais escolares”, “alterações nos modelos de conjugalidade e maternidade”, “exaltação das diferenças” etc -

operadas nos discursos foi possível agrupá-los em perspectivas gerais, possibilitando traçar um perfil mais sistemático do que foi publicado como opinião pessoal, particular.

Para fins de comparação, na década de 70, dos 126 exemplares analisados da revista Exame foram encontradas um total de 62 matérias apresentando as dificuldades, características e perfis relacionados exclusivamente ao desempenho da função executiva. Dirigidas ao “executivo universal”, supostamente indistinto em gênero, as mais recorrentes reportagens tratavam da questão salarial (12 matérias) e das formas de administração (também 12).

Na década de 80, dos 251 exemplares, 87 matérias retratavam categorias relacionadas à função executiva. A estagnação econômica do país e, conseqüentemente, o interesse da revista em retratar a conjuntura desfavorável do setor industrial tiveram reflexos no conteúdo das preocupações do setor. Dos assuntos mais abordados pela revista, 23 matérias referiam-se aos salários (flutuações e impactos), seguidas por mercado de trabalho (14 matérias) e carreira – fluxos e perfis de contratação (13 matérias). Foram encontradas ainda 12 matérias referindo-se ao perfil administrativo do executivo e 06 retratando seu estilo de vida.

Já na década de 90 dos 252 exemplares analisados foi encontrado um total de 195 matérias retratando a categoria “função executiva” como foco. Dentre os assuntos de maior recorrência destacam-se: perfil profissional dos executivos (31 matérias), estilo de vida (22) e formas de administração (21).

Na maioria dessas reportagens o gênero não se constituiu explicitamente como categoria articuladora de práticas. A narrativa da revista deixa claro, entretanto, que as bases desse universal estão atreladas às construções e vinculações sobre o masculino. De forma tão “naturalizada” esse universal “masculino” é tratado que o reconhecimento da função por ora confunde-se com o perfil e imagem do homem.

“O executivo dos novos tempos é muito mais homem de negócio do que especialista em uma função – seja finanças, marketing, recursos humanos. Deve ter perspectivas transnacionais, falar duas ou três línguas e observar as aspirações dos consumidores.”

(Dayton Ogden, da empresa de consultoria Spencer Stuart, sobre o perfil profissional dos anos 90 “**Qual o executivo dos nossos sonhos**”, n°16, pág. 54-56, 08 de agosto de 1990)

Do total de depoimentos apresentados na revista, na década de 70, as seguintes categorias foram apresentadas:

Tabela 2 – Categorias articuladas nos depoimentos das mulheres executivas, retratadas pela revista Exame, sobre o desempenho de sua função. Década de 70.

Aceitação por parte dos homens	03
Busca por credenciais escolares	03
Alteração dos planos de conjugalidade e maternidade	02
Transferência de poder através do pai ou marido	01
Disparidade salarial	01
Limite à participação feminina	01
Total	11

Fonte: Revista Exame. Elaboração Rodrigo Rosa.

Tabela 3 – Categorias articuladas nos depoimentos das mulheres executivas, retratadas pela revista Exame, sobre o desempenho de sua função. Década de 80.

Alteração dos planos de conjugalidade e maternidade	03
Adaptação do ambiente de trabalho às características femininas	02
Aceitação por parte dos homens	02
Neutralização das características femininas no ambiente de trabalho	02
Benefícios para participação feminina no mercado de trabalho (creches, horários flexíveis etc)	01

Limite à participação feminina	01
Responsabilidade familiar juntamente com a função gerencial	01
Total	12

Fonte: Revista Exame. Elaboração Rodrigo Rosa.

Tabela 4 – Categorias articuladas nos depoimentos das mulheres executivas, retratadas pela revista Exame, sobre o desempenho de sua função. Década de 90.

Exaltação de atributos próprios da experiência de gênero: intuição, capacidade para ouvir, flexibilidade, visão geral, trabalho em equipe	16
Alteração nos modelos de maternidade e conjugalidade	13
Responsabilidade familiar juntamente com a função gerencial	07
Limite à participação feminina	05
Aceitação por parte dos homens	05
Alteração nos planos de trabalho por questões familiares	03
Neutralização das características femininas no ambiente de trabalho	02
Combinação do estilo masculino e feminino nas Formas de gestão	02
Transferência de poder	02
Participação também na carreira do marido	02
Cobrança maior de resultados	01
Capacidade gerencial	01
Total	59

Fonte: Revista Exame. Elaboração Rodrigo Rosa.

Um ponto comum entre todas as categorias apontadas nos discursos que a revista Exame projetou como representando as executivas é a idéia de que, para as mulheres, o feminino é indispensável, seja para ser neutralizado, ou reafirmado. É importante notar também

que na década de 90 mais depoimentos foram pela Exame publicados e, conseqüentemente, mais categorias e mais diversas foram articuladas pelas executivas.

As diferentes exigências institucionais e seus impactos nas estratégias das executivas foram retratadas, nas três décadas, mesmo com aumento e diversidade de categorias, como em constante associação com as características do feminino, como se não fosse possível às mulheres uma participação no mercado de trabalho sem colocar o “feminino” em teste. Ou seja, sem transformá-lo em síntese capaz de traduzir a própria possibilidade e competência da participação das mulheres; uma marca que as acompanha no mundo do trabalho, assim como em todo meio social, transformando em natural o fato de que não se pode falar em atividade da mulher sem remeter aos papéis e responsabilidades socialmente estabelecidos que deveria estar realizando ou cumprindo (daí talvez se explique os apontamentos nos depoimentos da Exame sobre “desconforto da mulher”, “do esforço maior por elas realizados” ou ainda da luta pela “aceitação”).

A questão do “feminino”, seja qual configuração assumir, se estabelece como imperativo moral a ser necessariamente acionado (quase que de maneira automática) quando das atividades executivas práticas (chefia e comando) pelas mulheres realizadas, emblematizado na idéia de “busca por aceitação por parte dos homens”. Na verdade os esforços para aceitação não gravitam em torno da mulher propriamente, mas do feminino que ela não realiza quando inseridas nas atividades do mercado de trabalho. A força dessa construção simbólica fixa, do “feminino” enquanto condição de mulher, pode ser melhor percebida quando exatamente se estabelece mesmo em uma atividade em que, pela racionalidade burocrática, deveria ser ignorada. É quando justamente o feminino é elevado à característica inevitável da mulher, primeiramente colocado em crise – evidenciado na década de 70 pela categoria “aceitação por parte dos homens” – depois remodelado – em 80 com a categoria “alteração nos modelos de conjugalidade e maternidade – e por fim articulado como prestigioso, como “capital”, ferramenta competitiva.

O novo discurso sobre o “feminino” na década de 90 e sua estreita relação com o mundo do trabalho se propõe romper com o ciclo de exclusão, chamando atenção para uma noção de que “ser mulher” confere ao exercício profissional executivo uma qualidade, um atributo que além de demarcar uma posição distinta na estrutura empresarial em relação aos homens, se aproxima, estrategicamente, das características agora valorizadas pelas organizações empresariais.

A representação desse novo discurso pela Revista Exame apresenta profundas contradições. O modelo profissional proposto constrói um tipo de imagem de mulher que tem

suas características e oportunidades perfeitamente adaptadas às características da nova realidade nos negócios, orientada para o melhoramento das técnicas produtivas. Entretanto, ao moldar a mulher segundo a dinâmica dos padrões organizacionais, emerge um feminino que só é passível de manifestação e legitimidade se atrelado e atendendo as perspectivas gerenciais. Um único formato, modelado pelas circunstâncias pontuais de produção, emblematizado na expressão: a “mulher de negócio”. Como se a revista, ao dar voz a um tipo específico de inserção, corporificasse um único feminino possível, estando atrelado à noção de eficácia produtiva. A unidade seria garantida ou costurada segundo interesses e atributos de mercado. Ao dizer como e o que o mercado deve esperar da “mulher de negócios” a revista já determina um padrão específico da mulher que pode ser aceita e as circunstâncias de aceitação. Longe de afastar estereótipos de gênero, neles se assentam e contribuem na constituição.

O perfil esperado da “mulher de negócios” pode ser verificado em toda a década de 90, período de consolidação da mulher enquanto profissional de chefia. A maternidade e os arranjos específicos de conjugalidade figuram entre as atribuições a serem necessariamente articuladas à função executiva.

“(...) Depois que a mulher dá a luz, sua maior preocupação é a incerteza diante do que poderá acontecer com sua carreira quando voltar ao trabalho. O que assusta é como conseguir das continuidade á carreira profissional. (...) A gestação e a maternidade, no entanto, não tem impedido que algumas executivas galguem posições mais importantes ao retomar seu trabalho. Há histórias tão freqüentes de sucesso quanto de executivas que mergulharam no slow trek. (...) A existência de uma boa retaguarda caseira facilita, é lógico, o desempenho do duplo papel de mãe e executiva”

(Maternidade não é o fim da linha para as executivas, n.º593, pág.106 em 27 de novembro de 1995)

Nos depoimentos apresentados no corpo da matéria acima também podem ser encontradas as percepções das executivas e de um gerente de recursos humanos sobre o fato:

“A única certeza que eu tinha é que não queria ser só mãe e dona de casa. Minha realização profissional sempre foi importante.”

(Ingrid Wahle, 43 anos, executiva da DuPoint. Maternidade não é o fim da linha para as executivas, n.º593, pág.106 em 27 de novembro de 1995)

“As pessoas me perguntam como eu tenho coragem de deixar maues filhos aqui e viajar. Eu respondo que isso faz parte do meu trabalho e da minha vida.”

(Tereza Sicupira, executiva da J.W. Thompson. Maternidade não é o fim da linha para as executivas, n.º593, pág.106 em 27 de novembro de 1995)

“Com a mudança organizacional das empresas – corte de estruturas gerenciais, terceirização de serviços, criação de escritório virtual – a maternidade se tornou um ruptura menos traumática.”

(Marcelo Mariarca, diretor da empresa de recursos humanos Mariarca Associates. **Maternidade não é o fim da linha para as executivas**, n.º593, pág.106 em 27 de novembro de 1995)

O padrão de inserção das executivas também mudou. O começo marcado pela herança de empresas familiares foi substituído, no final da década de 90, pela ampliação nas áreas de atuação, o porte das empresas e as justificativas das executivas para explicar as mudanças e seu lugar nelas.

“Se Exame fosse fazer essa mesma lista dez anos atrás, o resultado certamente teria sido muito diferente. Conseguiria catalogar, no máximo, exemplos de mulheres em cargos intermediários do 1º time, sobretudo nas áreas de marketing e relações humanas, ainda hoje tradicionais redutos femininos. As exceções ficavam por conta de herdeiras que assumiam o comando de empresas familiares. As executivas listadas hoje estão a frente de negócios que envolvem centenas de dólares, em setores tão diversos como informática, finanças, siderurgia, navegação, energia, varejo e alimentação.”

(**As mulheres de negócios mais interessantes do Brasil**. nº 687, pág. 122 em 05 de maio de 1999)

A listagem das “mulheres mais interessantes” como o título da reportagem apresentava trazia os seguintes relatos de executivas:

“Elas têm maior sensibilidade para entender o consumidor e o mercado, preocupam-se com as pessoas e sabem trabalhar em equipe, além de ser, em geral, mais intuitivas e perfeccionistas do que os homens.”

(Chistina Larroude de Paula Leite, professora do curso de MBA da Fundação Getúlio Vargas. **As mulheres de negócios mais interessantes do Brasil**. nº 687, pág. 122 em 05 de maio de 1999)

“Nós mulheres temos algumas armas que os homens não possuem. Muitos homens acham que uma mulher executiva tem que ser não sei o que – talvez um três por quatro de gravata. Mas, no momento em que se sabe ser bastante dura e incisiva, eles ficam meio sem reação. Aí chegou a hora de abusar...Graças a Deus a minha intuição tem apontado para o lugar certo...Adoro ter minha casa arrumada, sou super vaidosa e cuido muito bem de meus filhos. Não tenho culpas, dramas nem dilemas. É zero,zero,zero. Tenho muito prazer de estar com eles e, quando não estou, tenho certeza de que estão muito bem cuidados. Se você fica fora da empresa por 4 ou 5 meses[licença maternidade], pode ser que não seja mais necessária quando volta”

(Maria Sílvia, diretora da CSN. **As mulheres de negócios mais interessantes do Brasil**. nº 687, pág. 122 em 05 de maio de 1999)

Os depoimentos em reportagens posteriores confirmam as tendências inovadoras, apontadas na revista, quanto à participação diversificada da executiva.

“A melhor maneira de administrar uma empresa é enfatizando o coletivo e não o individual. A intuição é importante, mas se não for acompanhada de uma análise objetiva dos fatos, corre o risco de virar muleta.”

(Marluce Dias da Silva, diretora da Rede Globo. Nº 689, pág. 132 em 02 de junho de 1999)

“A melhor coisa que eu fiz na minha vida profissional foi ter ido trabalhar em outro lugar fora da empresa familiar. Foi muito importante para melhorar a autoconfiança e perceber que você é capaz de produzir alguma coisa. Já passou o tempo em que as empresas eram dirigidas por um líder carismático, muitas vezes autoritário, que levava o negócio no braço. Por mais talento que a pessoa possa ter, não existe mais espaço para este tipo de líder.”

(Ana Diniz, executiva do Grupo Pão de Açúcar. Nº691, pág.92 em 30 de julho de 1999)

O entusiasmo narrado pela Exame sobre a participação e diversificação das mulheres na função executiva, no final dos anos 90 e início de 2000, segue trajetória constante. O número de matérias voltadas ao “universo da mulher executiva” aumenta, os depoimentos tornam-se mais frequentes. Entretanto de todas as constatações apresentadas na revista e embasadas nos depoimentos das mulheres convidadas a nela expressarem opinião há a condução da atividade gerencial gravitando em um único pólo de sentido: o tipo ideal de mulher que, por ter características do feminino empresarialmente estipulado, será capaz de articular ou viabilizar as mudanças necessárias à nova dinâmica administrativa. Esse tipo ideal de feminino que assume a tradução da concessão e formatação gerencial será propagado amplamente nos anos finais de análise da revista. Há o reforço constante nas características que seriam inatas à mulher: polivalência, paciência, habilidade em lidar com diferentes situações ao mesmo tempo, zelo. Todas conferidas ou creditadas à experiência de gênero: o casamento, filhos, gerenciamento da casa etc. Padrões de comportamento, identidades e ações esperadas que não ficam restritas às executivas apenas, mas faz referência ao *ethos* da mulher, seja de esposa do executivo ou ocupando o cargo.

Na reportagem de Capa. **“Casamento x carreira, é possível ser bem-sucedido em ambos.”** nº 08, pág. 88-96 em 10 de abril de 1996 a revista trás depoimentos dos homens executivos e das suas esposas em relação às perspectivas do casamento. Dos depoimentos apresentados apenas um era de mulher executiva e, mesmo assim, a referência da revista, ao apresentá-lo, não deixa de mencionar o marido:

“Entre nós [falando do marido] sempre houve um nível grande de solidariedade, tanto em relação as conquistas e frustrações de um e de outro como relação aos afazeres domésticos e educação da nossa filha. A solidariedade na prática funciona não cobrando a falta de tempo um de outro e estando pronta para passar uma noite inteira ouvindo e ajudando o outro a solucionar os problemas de trabalho trazidos para casa.”

(Tânia Paris, ex-vice-presidente de marketing da subsidiária da GM-EDS e casada com Robert Paris)

“Minha relação com minha esposa é tão aberta que posso levar qualquer coisa para casa com a certeza de que ela não só vai me escutar como ajudar.”

(Eduardo Jácome gerente de R.H da IBM, no RIO)

“Participo ativamente do trabalho do meu marido, entendo o que ele faz, fazendo perguntas, aprendendo, me interessante pela vida e a carreira dele.”

(Ludelu Jácome, mulher de Eduardo Jácome)

“Na minha casa não há nada quebrado. As portas abrem e fecham, os aparelhos funcionam, as lâmpadas acendem e os carros andam direito. Tanto eu como minha mulher sempre investimos na nossa casa. Eu faço a minha parte e ela, a dela. Assim não trocamos acusações do gênero: “Você ainda não mandou consertar a torneira!” isso ajuda muito, embora não solucionem todos os problemas do casamento. Nas viagens e nos jantares de trabalho, já está implícito, a Carmem [esposa] vai junto. Sempre incentivei Carmem a estudar, trabalhar, ter uma vida própria e conquistar seu universo.”

(Waldir Luiz Corrêa, presidente do Instituto Brasileiro dos Executivos de Finanças)

“Na vida pessoal eu sou o produto e minha mulher e minha filha os consumidores.”

(Natalício de Almeida, vice-presidente do Banco de Boston)

“Fizemos algumas viagens sozinhos, aprendemos a conversar mais e adotamos o hábito de reservar as noites de sexta e as manhãs de sábado para programas só nossos.”

(Sônia de Almeida, mulher de Natalício de Almeida)

Como extensão das tendências apontadas na década anterior sobre o “feminino” como categoria estruturante das práticas executivas para as mulheres e das associações ou adaptações desse “feminino” à nova ordem empresarial, em 2003 a revista Exame lançou no mercado editorial o suplemento “Guia Exame 2003 – As melhores empresas para você trabalhar”. Com a intenção clara de servir de mapa para as ambições das mulheres aos cargos executivos, havia uma parte do guia com a chamada: “As melhores para as mulheres – conheça as 40 empresas que dão oportunidades de carreira e mimos a suas funcionárias”. Entre os critérios de seleção

das “melhores empresas” a revista Exame chama atenção para vinculação das expectativas diretas das executivas sobre satisfação para com o cargo:

“Separamos empresas com pelo menos 35% de mulheres no quadro de funcionários e olhamos aquelas onde elas têm a média de satisfação com o ambiente de trabalho superior a 71 (numa escala de zero a 100)” – Guia Exame 2003, pág. 39.

Eis alguns exemplos de empresas valorizadas pelas executivas como sendo as melhores, as que dão mais oportunidade às mulheres:

“1º Lugar geral – Natura – benefícios para as mulheres: orientação jurídica e psicológica para adoção. Programa de profissionalização de filhos de funcionários. Apoio às mães de portadores de necessidades especiais.” - Guia Exame 2003, pág. 42.

“3º Lugar geral – Magazine Luiza – benefícios para as mulheres: flexibilidade de horário para as mães com filhos pequenos ou doentes. O Cheque-Mãe (151 reais) pode ser usado com babá ou creche de criança com até 10 anos.” - Guia Exame 2003, pág. 42.

“4º Lugar geral – McDonald’s – benefícios para as mulheres: não há benefícios voltados para as mulheres, mas a academia de ginástica na sede é bastante elogiada por elas.” - Guia Exame 2003, pág. 42.

“[o ranking hierarquiza somente até o décimo lugar] Kraft Foods – benefícios para as mulheres: salão de beleza com preços especiais, sala de ginástica e relaxamento no escritório central.” (Guia Exame 2003, pág. 46)

No ranking das apontadas 10 “melhores empresas” de 2003, apenas duas não traziam como “benefício” algum auxílio maternidade.

A experiência de gênero, na representação da revista Exame, é categoria estruturante das relações de trabalho. Práticas e perspectivas gerenciais vão moldando e sendo moldadas por elementos exteriores à própria dinâmica produtiva e que nela acrescentam novos significados. Uma articulação que não se presta apenas à lógica instrumental com fins no aumento na produção. Representa, sobretudo, a dimensão social das associações e vinculações creditadas ao masculino e feminino e a força como são capazes de capitanear direcionamentos ou prescrições. Categorias que regulam e selecionam pares de oposição fundamentais nas carreiras: sucesso ou fracasso; êxito ou derrota; aptidões ou despreparos. E como são categorias que operam com a questão de gênero, é do ponto de vista dos antagonismos que se estruturam.

Segundo Santos (2003) as configurações das desigualdades de gênero na contemporaneidade não poderiam ser somente traduzidas pela evidente divisão sexual do

trabalho ou resumida apenas pelas diferenças na alocação de homens e mulheres nas estruturas ocupacionais e tipos/qualificações de postos de trabalho. Mas, em sentido mais amplo, indicaria o próprio processo de participação marginal das mulheres na constituição do modelo democrático, do pacto social. Competências, perfis de qualificação e definição dos postos estariam associados às categorias hierarquizadas e assimétricas de forças no meio social. O sexo revelar-se-ia apenas como insígnia de uma relação de poder que é, estruturalmente, diferenciada. Dessa forma, empresas e managers ao investir em seus recursos humanos de acordo com imagens e percepções de gênero, realizariam, na esfera do trabalho, algo inscrito, legitimado e já constituído na dinâmica das relações sociais.

A afirmação da igualdade entre homens e mulheres e sua aplicação nas relações de trabalho pelas “modernas formas de administração” articulam-se, na representação da revista Exame (‘A revista do “executivo”—descrição baseada no n° 34, abr.1970), legitimando perspectivas de ordens diferentes. Nas estratégias internas e externas das empresas há o peso da maternidade e das responsabilidades domésticas como competência “natural” das executivas. O ideário da diferença sexual projeta-se como mecanismo que além de configurar as imagens de gênero, estrutura ações práticas, cotidianas ou institucionalizadas. As mercado de trabalho, normas de comportamento e todos os elementos ligados à dinâmica empresarial dirigem-se às perspectivas de gênero, seja narrando os “atributos femininos de gestão” ou o próprio desempenho das funções executivas amparado no modelo “masculinizado”. Nos dois casos há o reconhecimento de que os atributos que deveriam ou não ser “valorizados” ou “desprestigiados” fazem referência e articulam, em última instância, ao que é construído de masculino e feminino. Inclusive evocando as identidades profissionais atrelada às características “próprias” dos sexos, como estratégias de ocupação e promoção aos cargos empresariais.

Mas que feminino é este evocado como categoria chave de sucesso? Em que bases operaria e que diálogos seria capaz de estabelecer com os movimentos sociais de mulheres?

A MULHER PROFISSIONAL – NARRATIVAS PÚBLICAS FORMAIS DAS EXECUTIVAS E DEMAIS INTÉRPRETES DO FEMININO

Neste capítulo pretendo avaliar as perspectivas formais e públicas das executivas sobre a atividade profissional. Tentarei avaliar as categorias operadas quando o relato das experiências pessoais, particulares e íntimas se transforma em o discurso público, geral. Narrativas de sucesso, já que são todas mulheres ocupando altos cargos na hierarquia empresarial, que moldam ou tipificam um personagem profissional: suas frustrações, angústias, qualidades, competências. A multiplicidade nos depoimentos ganhará a forma única da mulher executiva, concentrando e desenhado nas categorias, pelas 118 executivas, identificadas como próprias. Sobretudo porque quando as executivas (já estabelecidas em um pólo de poder prestigiado) tornam públicas suas experiências, a listagem das categorias necessárias ao bom desempenho profissional funciona como orientação ou guia às pretensões das mulheres que também almejam atingir tais postos. Ao utilizar tal fonte de análise, poderei perceber os encontros ou desencontros com as projeções construídas pela revista Exame sobre os atributos, cenários institucionais, dificuldades e qualidades quando da participação das mulheres em cargos de chefia e comando.

Do caráter quase prescritivo na formação desse personagem o gênero efetivamente aparece, assim como em Exame, como categoria central? De que maneira as mulheres entrevistadas - que experimentaram a mudança nos paradigmas ocupacionais e de gestão das décadas de 70, 80 e 90 – justificariam, de um lugar já constituído, a ocupação dos cargos executivos? Ou ainda, a partir das histórias narradas e apresentadas como “trajetórias de sucesso” quais estratégias deveriam ser elaboradas para que o êxito seja alcançado por outras mulheres aspirantes aos cargos e quais aquelas que não deveriam ser consideradas. O feminino se constitui como categoria importante nas associações entre eficiência e participação das mulheres? Quais elementos deste “feminino”, com qual perfil as mulheres deveriam adequadamente operar para maior e mais efetiva ocupação, promoção e investimento na carreira executiva?

Por fim pretendo avaliar como as múltiplas estratégias são interpretadas ou forjaram-se nos diferentes movimentos políticos de mulheres. Quais leituras do quadro institucional e prático são possíveis, uma vez elaborado um perfil específico de qualidades e características para ascensão da mulher.

4.1 – Consolidando a mulher profissional: desafios, lugares e perfis

A remoção de barreiras no acesso da mulher aos postos de trabalho alia-se à introdução de mudanças na cultura organizacional. Realidade impulsionada pela interação de diferentes atores e também da própria reorganização do sentido contemporâneo da categoria trabalho e dos percursos de desenvolvimento e reconversão profissional. Processos que Boltanski e Chiapello (1999) denominaram *Le Nouvel Esprit du Capitalisme* e descrevendo-o como plataforma emblemática de onde o novo tempo buscaria base estrutural. Um tempo marcado pela idéia do fim dos trabalhadores como atores sociais revolucionários e o começo de uma perspectiva social e política marcada não mais pela contestação radical, mas pela cooperação e mesmo indefinição na existência de classes ou tensões. Ainda sobre os comentários de Boltanski e Chiapello (1999) um “capitalismo renovado” que, a partir de 70, se alimenta e justifica na alternância da perspectiva da luta ou contestação do quadro social, político e econômico institucional para o fortalecimento, nos mesmos campos, das prescrições das organizações empresariais. Uma realidade percebida como construída pela ação conjunta de empreendedores e trabalhadores e não ditada direta e arbitrariamente pelas redes empresariais. Dessa maneira diluindo a idéia de “reação” ou ação contrária às determinações objetivas de atores empresariais que, em busca de maior lucratividade, fariam diversos arranjos (não só na produção) para manter a ordem sistêmica. Isto incluiria novas propostas de gestão e organização da atividade laboral que de forma pragmática reduzisse tensões, incorporando algumas reivindicações do meio social e construindo, a reboque, um novo “disciplinar” nos fornecedores da força de trabalho. Nessa nova perspectiva, os consultores e os *gurus* do *management* passariam a articular os perfis de contratação pelo talento, capacidade ou habilidade de cada trabalhador, em substituição ao ideal das carreiras burocraticamente pré-estabelecidas. Uma forma estrategicamente elaborada de convidá-los a interagir com as empresas pelo que cada um teria de melhor. Como o “melhor” era ditado pelo perfil ou modelo esperado, já desenhado no interesse de contratação, isto impediria manifestações contrárias ao padrão do que era empresarialmente desejável. O novo “espírito do capitalismo”, segundo os autores, estaria vinculado à capacidade do próprio sistema em integrar as críticas anticapitalistas e traduzi-las em mecanismos de contestações já previsíveis. O estímulo à flexibilização e mobilidade dos trabalhadores operaria, nesse sentido, como uma tentativa de incluir ao sistema, pela via da concessão premeditada de direitos ou ainda do reconhecimento/sensibilização para alguma tensões sociais, uma parcela incômoda e contestadora. Daí também resultaria o discurso sobre as qualificações acadêmicas e

profissionais como condição de emprego e justificativa para o desemprego – um problema pessoal e exterior à dinâmica empresarial.

A redefinição do comportamento estratégico e organizativo das empresas poderia ser encarado, dessa maneira, como herdeira direta das pressões dos movimentos sociais de mulheres que, mais fortemente em meados do século XX, exigiram uma nova apropriação nas formas de inserção da mulher no espaço social, sobretudo, no espaço laboral. O ideário de “fim da discriminação contra a mulher” passou a ser reivindicado como uma das mais importantes (e necessárias) alterações na ordem contemporânea, a rigor definida por um conjunto intenso e generalizado de mudanças – institucionais e simbólicas. Arranjos que até então segregavam as mulheres passaram pela chancela do tradicionalismo que deveria ser revisto, sob o risco de manter uma nova ordem sob anacrônicas estruturas de sentido. Tal movimento se materializa, pressionado pelo longo do processo de lutas sociais no período, na adoção de políticas, em escala global, sobre temas como controle do corpo, liberdade na escolha de parceiros e, sobretudo, do igual direito às mulheres acessarem os postos de trabalho. Exigências por mudanças, tanto no plano legislativo quanto normativo, que assumiu caráter institucional, tornando a “situação das mulheres”, dentro e fora das empresas, em uma problemática geral, social. Estímulos que se estenderam para além de realidades locais e específicas, mas passaram a ser provenientes de grupos de pressão e/ou da ação divulgadora de entidades combinadas, multilaterais, nacionais e internacionais. Ações coligadas, de múltiplas e recíprocas interferências que constituiu a igualdade de gênero como forma irremediável nas construções de vínculos, arranjos e atividades sociais.

A igualdade de gênero transformada em condição primeira das relações sociais repercutiu fortemente no mercado de trabalho, produzindo mudanças significativas. Absorver a nova demanda conquistada pelo movimento social de mulheres tornou-se foco de interesse empresarial. Movimento que, especialmente nas três últimas décadas, teve caráter quase que imperativo, justamente na tentativa das empresas em, ao reconhecer, admitir e tentar converter as “causas de exclusão”, adaptá-las a um padrão empresarialmente possível de realização. Um processo marcado não pelo reconhecimento da conquista de direitos oriunda das lutas sociais, mas concedida – filiada ou moldada de acordo com interesses empresariais. Ou seja, diminuem-se as tensões ou pressões dos movimentos sociais pela antecipação das empresas em garantir um patamar de direitos mediado ou orientado pela preservação do interesse sistêmico de lucratividade.

Paralelo à incorporação das demandas sociais pelas estruturas empresariais contemporâneas podemos destacar ainda um cenário novo também composto pelo aumento da

competitividade, mudanças nas características da clientela, aumento da demanda de trabalho por parte das empresas, escassez de mão de obra qualificada e o peso maior da opinião pública sobre as decisões na produção. Elementos que também influenciam e se traduzem diretamente em novas atitudes de contratação pelas empresas, formalizando um diagnóstico de participação mais ampla. E é justamente a partir desse jogo de influências, antecipações e pressões entre a nova abordagem empresarial e os diversos atos políticos que a discriminação de gênero despontará como tema principal e presente nas discussões sobre exclusão, sobretudo na última década. Temas, projeções e tendências nesse mesmo foco – discriminação de gênero – que, na última década ficaria ainda mais evidente, exatamente pela continuidade das práticas desiguais de contratação e investimento na carreira, mesmo com a nova tendência ou estratégia de ajuste empresarial revertida em contratação de mulheres. Isto porque se as empresas foram pressionadas pelas mudanças estruturais e institucionais, a efetivar políticas de contratação inclusivas, qual seria a explicação razoável para a continuidade das assimetrias no mercado? É quando, mais uma vez as táticas empresariais antecipam-se a uma possível crise, pressupondo, como aponta Cappelin (2000), remover os obstáculos ao crescimento profissional e criar oportunidades para promoção de mulheres e minorias como estratégia de confiança dos consumidores nas empresas, apropriando-se estas últimas da chancela de “nova empresa”, socialmente responsável para incrementar as vendas e “fidelizar” o cliente. A diversidade torna-se assim tema central a ser incorporado ao dia-a-dia das empresas em sua nova forma de conquista de mercado. Uma proposta que, segundo Malheiros (2005), seria pautada na idéia, ainda que passível de discussão sobre o modelo e os arranjos, na promoção da diversidade, melhor traduzida como comprometimento das empresas em aumentar a heterogeneidade da disponibilidade de mão-de-obra. Meta atingida, no entanto, não somente por uma ação voluntária das empresas “sensíveis” à causa da desigualdade, mas por razões e mediações variadas, desde ações judiciais promovidas pelas trabalhadoras, organizações sindicais ou mesmo organizações não governamentais.

Para que a defesa ou o processo da diversificação da mão-de-obra se efetivasse foi primeiramente necessário aos movimentos sociais repensar as barreiras culturais que tornavam previamente seletivos os postos. Reconhecer, sobretudo, que as empresas, tratadas como instituições sociais, também reproduziam conteúdos discriminatórios; concepções subjetivas que operariam nas políticas de recrutamento e promoção. A busca da igualdade tornou-se sinônimo do enfrentamento das desigualdades de gênero, no âmbito privado e público. Processo impossível de ser consolidado e ampliado sem a manipulação das imagens tradicionalmente associadas a homens e mulheres.

As normas jurídicas internacionais e nacionais seguem no mesmo sentido: reafirmar a igualdade reconhecendo marcos de gênero como avanços. O agora “direito das mulheres” passará a ser moldado e estabelecido para assegurar a equidade. A própria terminologia dos acordos governamentais assinados para promovê-la evidencia essa mudança de perspectiva. Elemento verificado, por exemplo, na criação, em 2005, pelo Governo Federal, como parte de uma política de Estado, de um Plano Nacional de Políticas para as Mulheres que, através das formulações da também específica Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, assim definiu equidade:

“Equidade – o acesso a todas as pessoas aos direitos universais deve ser garantido com ações de caráter, mas também por ações específicas e afirmativas voltadas aos grupos historicamente discriminados. Tratar desigualmente os desiguais, buscando-se a justiça social, requer pleno reconhecimento das necessidades próprias dos diferentes grupos de mulheres.”

(II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, 2005, pág. 29, disponível em www.presidencia.gov.br/spmulheres)

As linhas gerais das diversas formas e modelos de equidade vão ganhando contornos específicos também nos acordos multilaterais; o desenvolvimento das relações produtivas como um todo complexo que envolve múltiplas esferas e atores – com necessidade de regulamentação de direitos mínimos aos trabalhadores, independente se homens ou mulheres – passa a ser contestado ou mesmo substituído pela promulgação da especificidade da condição de inserção da mulher no mercado:

- 1) Convenção n.º 156, de 23 de junho de 1981, da OIT, sobre a igualdade de oportunidades e de tratamento para homens e mulheres trabalhadores com encargo de família;
- 2) Viena, 1993 – Declaração e Plataforma de Ação da III Conferência Mundial sobre Direitos Humanos;
- 3) Cairo, 1994 – Declaração e Plataforma de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento;
- 4) Belém do Pará, 1994 – Convenção Internacional para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher;
- 5) Beijing, 1995 – Declaração e Plataforma de Ação da IV Conferência Mundial sobre a Mulher;
- 6) 1999 – Protocolo Facultativo à CEDAW (Convenção para Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, articulada em 1979).

Em 1995 o Ministério do Trabalho brasileiro iniciou o Programa Brasil, Gênero e Raça de acordo também com as diretrizes e os princípios da Convenção N.º 111 da Organização

Internacional do Trabalho – OIT³³, para o efetivo combate à discriminação no acesso e na relação de emprego ou na profissão. A intenção do órgão responsável pela regulamentação e fiscalização das relações de emprego e da profissão no Brasil era ratificar diretrizes e princípios das convenções internacionais sobre igualdade, considerando como promoção da igualdade as ações no combate à discriminação por meio da criação de *Núcleos de Promoção da Igualdade de Oportunidades e de Combate à Discriminação no Emprego e na Profissão* que funcionarim junto às respectivas Delegacias e Subdelegacias Regionais do Trabalho. Em agosto de 2004, o Ministério instituiu ainda, Decreto Presidencial, a Comissão Tripartite de Igualdade de Oportunidades de Gênero e Raça no Trabalho. A instituição tinha como meta promover políticas públicas de combate à todas as formas de discriminação no emprego e na ocupação, o que significou, inevitavelmente, a reafirmação das categorias de gênero e raça na identificação daqueles que estariam em situação de desigualdade. A institucionalização das categorias de raça e gênero nas relações de trabalho cumprem mais do que o respeito às demandas sociais ou à percepção multinacional, tornam-se categorias concretas, quase auto-evidentes, capazes de articular acusações e impulsionar projetos. Forjaram-se como problema social a ser enfrentado e superado.

A Constituição Federal de 1988 determina como direito dos trabalhadores urbanos e rurais a proteção da mulher. Mas forja um tipo de proteção a uma imagem determinada de mulher, configurando ou institucionalizando seu papel e função social. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), por exemplo, prevê regras específicas de proteção à maternidade (Seção V, Título III, do Capítulo III). Torna-se proibido o manuseio, pelas mulheres, de substâncias tóxicas que possam dificultar ou impedir futura gestação. Defender o respeito à mulher trabalhadora é, em última instância, lhe garantir o direito de acumular as atividades laborais com a tradição, mediada neste caso pela responsabilidade ou “obrigatoriedade” da maternidade. Ironicamente acusando de discriminação o não direito das mulheres em realizar um papel social, a maternidade.

A gestão 2005-2007 do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher (CNDM³⁴, criado em 1985), estabeleceu como diretrizes principais:

³³ A Convenção n.º 111, em seu artigo 1º, delimita sob forma de discriminação os casos em que haja exclusão ou preferência fundada na raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social.

³⁴ Participavam do CNDM, em 2008, 13 órgãos governamentais e 19 entidades da sociedade civil, dentre elas, a Federação das Associações de Mulheres de Negócios e Profissionais-BPW Brasil, Confederação das Mulheres do Brasil - CMB, Conselho Nacional das Mulheres Indígenas – Conami, Articulação de Ongs de Mulheres Negras Brasileiras, Federação Nacional das Trabalhadoras Domésticas – Fenatrad, Associação Brasileira das Mulheres de Carreira Jurídica - ABMCJ e Articulação Nacional de Mulheres Trabalhadoras Rurais – ANMTR.

1) *“Garantir alocação de recursos nos Planos Plurianuais, Leis de Diretrizes Orçamentárias e Leis Orçamentárias Anuais para implementação de políticas públicas para as mulheres;*

2) *“Criar, fortalecer e ampliar os organismos específicos de direitos e de políticas para as mulheres no primeiro escalão do governo nas esferas federal, estadual e municipal.”*

(**II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres**, 2005, pág. 29, disponível em www.presidencia.gov.br/spmulheres)

A transformação do que era considerado um problema individual, uma angústia de cada mulher em uma causa coletiva, com projeção geral, foi encarado com grande otimismo por diversos setores sociais, sobretudo as mulheres trabalhadoras. As novas diretrizes disciplinariam a execução das ações de mão-de-obra mediadas pelo que se convencionou chamar de fim da discriminação. Investir pontualmente nos chamados “grupos vulneráveis” tornou-se chave das campanhas anti-discriminação e, conseqüentemente, a inserção profissional da mulher ganha força na proporção mesma da reafirmação de estereótipos. Articulado trabalho com políticas públicas específicas para as mulheres, as determinações legislativas internacionais e brasileira moldaram um tipo também específico de profissional, cuja imagem está direcionada pelas propriedades de uma condição prévia de “ser mulher”. Tal mudança de perspectiva contraria a categoria abstrata e geral de “trabalhador”, até a década de 70 operada pelos atores sociais nas clássicas reivindicações por mudanças nas estruturas sócio-econômicas e na própria idéia de justiça ou igualdade como direitos “fundamentais” ao homem universal. O que mais recentemente pode ser verificado é a extensão da categoria “trabalhador” ou sua definição forjada de maneira mais flexível e “democrática”. Fenômeno, contudo, que não deixa de estar associado à proposta geral, ampla, mas que também não abre mão de ser acessada pela via da reafirmação das especificidades. Um perfil novo nas atividades laborais em que a idéia da igualdade exige complemento, dotando de sentido propostas aparentemente contraditórias, se justamente pensadas a partir do caráter universal do trabalho - não faria sentido nas relações de trabalho, por exemplo, falar em igualdade de gênero se a própria igualdade já pressupõe a eliminação das diferenças (se a atividade é a mesma, não faz diferença se quem a exerça é homem ou mulher, justamente porque são vistos como iguais, indistintos quando da possibilidade de venda da mão-de-obra).

As próprias distinções que marcam duas posições diferenciadas – homens e mulheres – passaram a formar um panorama de perspectivas legitimadas pelo mundo do trabalho e pela

própria legislação específica dele reguladora. Como que estabelecendo o princípio que para ingressar no mercado de trabalho a mulher, curiosamente realidade aplicada só ao caso das mulheres, tivesse que reconhecer sua condição específica ou especial de mulher, ou seja, estendendo às mulheres, no exercício das atividades profissionais, um estereótipo que, pela lógica instrumental do trabalho, não faria diferença.

Apesar de pesar do grande otimismo no discurso empresarial e das próprias executivas sobre a transformação das especificidades femininas em direitos ou mesmo virtudes, devemos tomar com cautela a realidade das transformações evocadas.

Artigo do cientista político Ciro Torres, publicado na Gazeta Mercantil em 26 de março de 2002, intitulado **“O lugar das mulheres nas empresas”**³⁵, mostra com base nos balanços sociais das empresas estudadas pelo IBGE, que a posição das mulheres na hierarquia das corporações se apresenta da seguinte maneira: em cada cem cargos de chefia ou gerência existentes, 15 são ocupados por mulheres. Ou seja, em média 85% dos cargos de chefia pertencem aos homens. E nos próprios cargos executivos ocupados por homens e mulheres há assimetria de poder, sendo a mulher responsável

Em janeiro de 2002 o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social divulgou alguns resultados de pesquisa³⁶ realizada com os executivos das quinhentas maiores empresas do Brasil. Intitulado **“Perfil social, racial e de gênero das diretorias das grandes empresas brasileiras”** o relatório revelou que em um universo analisado de 687 executivos, 94% eram do sexo masculino.

Comparando esse resultado com os dados da PNAD de 1999 fica ainda mais evidente o desequilíbrio entre homens e mulheres na estrutura de poder nas empresas. Isto porque enquanto o percentual de mulheres na parcela da população urbana empregada com escolaridade superior a quinze anos é de 49,2%, ou seja, equilibrada com os homens, apenas 6% das mulheres ocupam cargos na chefia nas grandes empresas.

Quando comparamos estes dados com pesquisas sobre a carreira das executivas brasileiras é evidente a persistência de desigualdades. Apesar da escolaridade das executivas ser semelhante a dos homens ficam evidentes desigualdades entre os gêneros na distribuição

³⁵ Os números da pesquisa foram coletados ao longo de 2001 e dão conta de um universo total de 371 mil pessoas ocupadas em 45 grandes corporações, atuando no Brasil, com receitas anuais da ordem de 163 bilhões de reais. Dos 371 mil postos de trabalho analisados, 110 mil são ocupados por mulheres (29,6% do total). maiores informações www.ibase.org.br.

³⁶ Pesquisa realizada em parceria por Instituto Ethos com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP), o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM) e o Instituto de pesquisa Econômica Aplicada (IPEA). Os dados foram coletados de 15 de outubro a 07 de dezembro de 2001, por meio de envio de questionário de autopreenchimento aos presidentes das quinhentas maiores empresas instaladas no Brasil, de acordo com listagem fornecida pela Gazeta Mercantil. A taxa de retorno foi de 17,8%, totalizando 687 questionários respondidos.

nas áreas de atuação. Atividades como recursos humanos e relações públicas constituem a área de atuação com mais mulheres. O Grupo CATHO (2000) revelou que, nas empresas brasileiras, das áreas mais ocupadas por mulheres com maior qualificação, a ordem seguia um padrão determinado: 45,19% concentravam-se na área de Recursos Humanos, seguidas de Relações Públicas (44,64%), Jurídica (29,78%), Administrativo/Financeiro (26,80%), Processamento de Dados (20,88%), Comercial (19,88%), Suprimento/Compras (16,68%) e, finalmente, Presidência/Alta Gerência com 16,37%.

A concentração das mulheres com escolaridade mais alta nas funções de Recursos Humanos e Relações Públicas mostra que as diferenças entre o masculino e o feminino são efetivas na organização empresarial, estabelecendo limites à participação feminina no mercado de trabalho.

Atravessados por diferentes articulações e antagonismos os discursos que evocam o “modo feminino de administrar” emergem como parte formadora de uma identidade comum capaz de estruturar práticas, regras comportamentais, habilidades e formas de gerenciamento nas carreiras das executivas. A formação dessas identidades abre novas possibilidades de alterar as posições qualitativamente diferentes em que homens e mulheres entram para o mercado de trabalho, sobretudo, nas formas como as divisões de gênero são criadas e sustentadas no interior das corporações.

O discurso da “diferença” como estratégia para alcançar a igualdade de gênero no trabalho gera um paradoxo, pois ao mesmo tempo em que se pretende alcançar a igualdade, essencializa-se a diferença, ou seja, características construídas historicamente e socialmente e, portanto, mutáveis passam a ser integradas e internalizadas como parte do ser feminino e assim institucionalizadas nas organizações empresariais.

A afirmação de atributos femininos (da “diferença”) cuja fonte produtora deles é o lugar das mulheres no espaço doméstico, ao invés de produzir uma identidade profissional separada da identidade familiar acaba por reiterar o papel doméstico das executivas, reforçando a noção de “contrato sexual”, através do qual homens e mulheres estão diferentemente disponíveis para o mercado de trabalho.

Pesquisa realizada pela consultoria de recursos humanos Grupo Catho, com base cadastro de mais de 200 000 profissionais, divididos em pequena, média e grande empresa, em 2002, intitulada “A Contratação, a Demissão e a Carreira dos executivos Brasileiros”, coordenada por Silvana Palmiere, revelou os seguintes resultados:

As executivas têm em média 18 subordinados, os executivos 49. Isto significa que os escalões superiores da hierarquia administrativa das empresas estão ainda nas mãos dos

homens. Isto porque quanto mais elevado é o cargo maior número de pessoas está sob o seu comando; profissionais mulheres têm menos estabilidade; executivas têm menos participação na remuneração e bônus; as mulheres ainda são associadas ao absenteísmo e rotatividade que em geral é interpretado como pouco comprometimento com a carreira;

A aclamação do discurso da diferença como vantagem comparativa das mulheres em relação aos homens acaba por influenciar as políticas de recursos humanos nas organizações, principalmente no que se refere a políticas de capacitação e promoção voltadas para a ampliação das oportunidades de acesso aos postos de trabalho e no investimento na carreira. Alguns estudos feitos pelo Grupo Catho que tem em seu cadastro³⁷ cerca de 94.923 empresas e 360.501 executivos revelou que a disposição dos empresários em investir na qualificação dos seus funcionários é diferenciada conforme o gênero. Ao contrário dos homens, as mulheres são associadas nas empresas às altas taxas de absenteísmo e de rotatividade, ao pouco comprometimento na carreira profissional, à maior adequação às tarefas manuais, repetitivas e monótonas (Catho on-line, 2007). No início de 2008 o mesmo grupo divulgou que de fato há um crescimento gradativo das mulheres nas funções executivas, no entanto, o maior crescimento da participação feminina não está nos cargos gerenciais e de supervisão (cargos mais altos na hierarquia empresarial), mas nos cargos mais baixos como “chefe”, “encarregado” e “coordenador”, principalmente em empresas de grande e médio porte (Catho on-line 2008).

A presença da mão-de-obra das mulheres passa a ser limitada pela própria condição do feminino que lhes é imputado. Uma presença efetiva nos postos de trabalho e chefia, mas com a garantia da equidade flutuando em sistemas de valores, status do sexo e aos sistemas de construção social da relação entre homens e mulheres. Realidade paradoxalmente reafirmada por uma plataforma de especificidades - de identidade, jurídica e organizacional. Introduzir como valor estratégico os atributos da diferença como parte de um processo de modernização e reestruturação dos locais de trabalho acaba por reproduzir preconceitos e barreiras que dimensionam horizontalmente e verticalmente os lugares designados a homens e mulheres. Hirata (1998) aponta que as demarcações da diferença entre homens e mulheres mais que fazer referência à qualificação profissional ou a falta de experiência (mecanismos clássicos fomentadores de assimetrias ocupacionais) remetem a lógica da reprodução das desigualdades simbólicas, desde a divisão sexual do trabalho entre vida privada e profissional até a força física masculina. Como a mulher ocupa no imaginário simbólico um lugar subalterno, nas

³⁷ Dados referentes à março de 2007 e disponíveis em www.cathonline.com.br/institucional.

relações de trabalho elas passariam então a serem marcadas pela instabilidade, provisoriedade e complementaridade.

A necessidade de tutela constante torna-se a marca mais evidente no processo de incorporação das mulheres em cargos de chefia. Na entrevista feita por Malheiros (2005) o diretor de RH do Grupo Shell Brasil, organização empresarial pioneira na implementação de política anti-discriminação e de fomento à maior participação feminina, assim descreveu a questão da diversidade de gênero na empresa:

“Nosso maior apoio às duas funcionárias que chegaram em altos postos gerenciais, por exemplo, como propõe a meta para mulheres, é o apoio de pares, outros diretores de outras áreas para que a aconselhem e acompanhem para que continuassem no cargo. Com também o supervisor que apostou nas duas. Apoio da liderança e dos pares. Por trás disso, ter uma política afirmada pelo presidente, pelo corpo gerencial, pela liderança de que a diversidade é importante, por Responsabilidade Social, por inclusão. Também é a forma que a empresa dá suporte.” (Diretor de RH da Shell Brasil, entrevista concedida em agosto de 2004. Apud Malheiros: 80)

As imagens de gênero seriam tão fortes no ambiente empresarial que a simples operação com as imagens de homem ou mulher - a manutenção das mesmas atividades, mas com a troca do líder homem por uma mulher – subsidiaria satisfatoriamente algumas propostas de inclusão. A criação de exemplos positivos à inclusão das mulheres no Grupo Shell, por exemplo, como afirma Malheiros (2005), consistiu, em um primeiro momento, oferecer posição de destaque a uma mulher em um cargo associado ao homem. A lógica de dominação seria rompida acrescentando à mulher características de um cargo tradicionalmente associado às virtudes ou atributos próprios do masculino e sempre ocupado por homens. Mais do que simplesmente “masculinizar”, a proposta era reafirmar para funcionários e funcionárias que a mulher, por ser mulher, poderia ajustar-se à dinâmica empresarial de chefia. Assim descreveu o processo de inclusão o Vice-presidente de RH da Shell Brasil:

“Aqui no Brasil uma americana está vindo assumir a vice-presidência de exploração e produção de gás, que é uma área tipicamente masculina. Essa área na qual ela vai ser inserida eu posso dizer que é a área mais masculina da empresa no país.” (entrevista realizada por Cappelin (2002) Apud Malheiros: 80).

A promoção da igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho conta com referenciais e metas que descrevem um perfil esperado em relação à atitudes e posicionamentos. Das diversas práticas e políticas de emprego propostas por diferentes atores

sociais – empresas, sindicatos, movimentos organizados de mulheres, organizações internacionais multilaterais – a transformação de antigas estruturas é dado factual. No entanto as justificativas e atribuições de sentido presentes nesses agentes provem de um imaginário que os aspectos objetivos não dão conta de traduzir. São disputas simbólicas, ideológicas e discursivas construídas, quando não referenciadas em demandas externalizadas por movimentos sociais históricos, igualmente multifacetados e, por ora antagônicos na proposição de metas.

4.2 – As feministas e a polifonia dos discursos: correntes e estratégias de inclusão

Embora mediada por diferenças, a construção de uma plataforma de luta linear e sistemática para a causa feminina se confunde mesmo com a criação de imagens e categorias discursivas. Maruani (2000) afirma que “toda história do trabalho feminino é também uma história de ideologias”. Nesse aspecto todo um sistema valorativo e cultural produziram moralidades aplicadas às formas de trabalho feminino. O status de sexo e a própria relação entre homens e mulheres construiriam um imaginário que não se resumiria às atividades femininas no espaço laboral, mas estender-se-ia a própria articulação da categoria feminino.

A construção de uma plataforma comum, discursiva e prática, dos diferentes movimentos organizados de mulheres ou das “feministas” teve como ponto de convergência a idéia de resistência e de um pensamento próprio dessa categoria. A multiplicidade desses movimentos aumentam à medida em que passam a propor estratégias diferenciadas e a pensar, à partir da categoria feminino, uma série de identidades e metas. A diversidade das lutas femininas e seu multifacetado conjunto proposições, no entanto, não exclui elementos consensuais. Como movimento social o feminismo, de maneira geral, tomou a transformação da tradição como base, focalizando o fim do patriarcalismo e o direito à cidadania, ou melhor, uma luta organizada para estender dos domínios do doméstico a participação e importância das mulheres. Sob uma perspectiva comparada os debates feministas, acadêmicos, teóricos ou das lutas práticas incluíram o reconhecimento de redefinição dos papéis e lugares desse feminino. A mudança nas categorias de gênero e o ideário de cidadania tornaram-se estreitos. Ser cidadã era também incorporar a mudança dos estereótipos tradicionais e construir uma outra identidade de gênero. A descrição de Jane Mansbridge resume o processo de consolidação e definição do movimento feminista:

“Esse movimento criado discursivamente é a entidade que inspira ativistas do movimento e perante a qual se sentem responsáveis...E é uma responsabilidade que se manifesta pela identidade...Exige que se considere o coletivo como identidade meritória, e cada pessoa, individualmente, como parte dessa identidade. Identidades feministas costumam ser adquiridas, não concedidas.”(Apud Castells (2002) : 211)

A igualdade com e em relação aos homens foi marca constante nos processos de construção de identidade dos diversos movimentos feministas. A marca desse processo de contraposição e reafirmação de práticas e identidades teve como meta a nova definição de mulher. O que seria convencionado como nova categoria de gênero remeteu, no entanto, a antigas controvérsias: cultura X diferenças biológicas; especificidades X essencialismo. A diversidade de temas e campanhas originaram também uma infinidade de grupos, organizações e iniciativas que, longe de se fragmentarem, possuem uma linha transversal: todos tem a pretensão em falar em nome da mulher, suas questões e condições.

As estratégias discursivas e de plataforma de luta seguem uma trajetória histórica, recortadas por diversas classes e grupos sociais. Os temas e as causas feministas, sob uma perspectiva comparativa, podem ser tipologicamente divididos em três grupos distintos: o primeiro, mais frequentemente associados ao feminismo clássico, afirma que a igualdade entre homens e mulheres não pode ser creditado a uma ordem biológica, mas cultural. Associar atributos próprios do feminino seria uma forma de dominação velada, uma vez que todas as categorias em que operariam essas determinações seriam criadas dentro da lógica cultural dominante masculina. As vinculações entre natureza e cultura encontrariam, dessa forma, ao falar das propriedades da mulher, um meio de perpetuar a desigualdade, reafirmando-a em uma lógica biológica imutável. O segundo grupo, mais próprio das ideologias da década de 70, se caracterizaria contrariamente o primeiro. É exatamente pela reafirmação da especificidade da mulher que residiria sua emancipação. Seguindo essa lógica, mulheres e homens seriam, cultural e biologicamente, tão diferentes que a convivência seria impossível. Como fonte da própria “realização humana” a mulher deveria abandonar o mundo masculino e em diversas esferas – sexualidade, conjugalidade e trabalho – reafirmar sua condição específica de mulher. O terceiro grupo, que emerge com mais vigor a partir da década de 80, afirma ser as especificidades essenciais da mulher o que lhes deveria garantir lugar de destaque nas relações sociais. A declaração de uma superioridade feminina, em práticas e comportamentos, garantiriam um lugar de prestígio em diferentes entradas da mulher: família, trabalho, casamento. Logo articulando cada esfera de participação o melhor da diferenças entre os sexos.

As conquistas e sucessos das mulheres deveriam ser creditados ao desenvolvimento de uma particularidade ou do próprio dom inato conferido pela condição feminina.

Segundo Castells (2002) a percepção de que a discriminação sexual e o patriarcalismo imperavam em diversas sociedades trouxe como resultado a criação de uma geração inteira de mulheres atentas aos interesses e valores femininos. Decorrente de uma ideologia feminista articulada, convenções profissionais, expressões culturais e partidos políticos ajustaram-se, ganhando o movimento social o apoio popular, sobretudo, em questões como aborto, divórcio e livre expressão da sexualidade feminina. No entanto o autor afirma que o perfil multifacetado do movimento feminista é o que lhe garante vitalidade. Arranjos específicos que se adaptam às culturas, reorganização do tempo e recontextualizações da dominação masculina.

Ainda segundo Castells, mesmo sendo a defesa dos direitos da mulher o núcleo central do movimento feminista, o perfil que o qualifica é o da multiplicidade. Das várias versões do feminismo o autor faz uma tipologia analítica: *direitos da mulher; feminismo cultural; feminismo essencialista; feminino lesbiano; identidades femininas específicas e feminismo pragmático*. Com motivações específicas, cada movimento construiria suas metas e discursos concentrando-se em diferentes objetivos da causa feminina, quando não criando-os à sua imagem e interesses.

No feminismo essencialista é a superioridade moral e cultural da feminilidade que daria o tom das estratégias de igualdade e superação da dominação masculina. As diferenças tornam-se essenciais e os atributos referentes a cada um dos sexos o eixo central a ser valorizado e projetado nas diferentes relações e interações. Enraizadas na biologia e na história, as categorias do feminino, assim como seu modo de vida deveriam ser a fonte de emancipação da mulher. A perspectiva essencialista desse modo, manteria e valorizaria a dicotomia homem/mulher, tomando a feminilidade categoria pura, original. No feminismo cultural que Castells categorizou como “feminismo da diferença” não há essencialismo ou forma pura do feminino, mas a reivindicação de instituições e padrões típicos da comunidade feminina. Nessa proposta, em virtude de um processo histórico diferenciado, as mulheres deveriam reconstruir sua identidade a partir da contraposição ao masculino. A feminilidade seria, portanto, um valor alternativo à sociedade rigidamente organizada por valores e instituições patriarcais. Relação muito diferente da estabelecida pelo movimento feminista de direitos da mulher, para o qual a criação da igualdade advém da luta geral; do gerenciamento de modelos políticos e econômicos que incluam a mulher no mesmo patamar de direitos que aos homens são assegurados.

Os desdobramentos das propostas dos movimentos feministas, em termos acadêmicos, longe de questionar o feminino enquanto categoria, o reafirmou categoricamente. Conforme

alerta Castro e Lavinias (1992) do feminino ao gênero (categoria acadêmica, segundo as autoras) existem inúmeras construções simbólicas que não podem ser ignoradas se observarmos o próprio processo de construção do objeto de estudo “gênero”. Segundo as autoras há uma contradição, tanto na produção acadêmica anglo-saxônica como francesa, em reproduzir, sob o título de “estudos da mulher”, nichos específicos e decolados de visão mais ampla e geral das relações sociais, sobretudo das relações de trabalho. Pelo que as autoras definiram como constituindo uma “endogamia intelectual” a temática sobre a mulher privilegiaria representações, imaginários e simbologias nos discursos amparados em paradigmas das relações sociais de gênero que se confundiriam, na delimitação do objeto, como construção social subordinada ao feminino. Ao impedir o debate mais amplo e geral das dinâmicas das relações sociais os abusos no uso de determinadas categorias, sobretudo, do gênero como equivalente do feminino, seriam constantes. As relações de gênero ligadas exclusivamente ao estudo da mulher, mesmo na pluralidade das relações sociais e a singularidade das identidades, não descartaria uma dimensão engessada de gênero, mas ajudaria a constituí-la. As análises patinariam em um círculo vicioso do que as mulheres fazem ou são impedidas de fazer, seu lugar e as dificuldades no acesso. Há portanto a formação e reprodução de um sujeito social sexuado, dinâmica que não incorporaria outros registros, fragmentando, dessa forma, o real.

Por sua vez Lobo (1992) avalia que o gênero não só seria categoria presente nas relações sociais como necessárias à definição de políticas sociais. Mesmo assumindo o risco de cristalizar diferenças, o discurso sobre o masculino e feminino teria como papel fundamental combater a imagem da neutralidade nas estratégias de gestão e organização do trabalho, descurtinando relações de poder e força em um ambiente tradicionalmente definido como por razões técnicas. Pensar as carreiras e todas as suas implicações, desde o acesso até a promoção, sem o reforço na questão de gênero seria então deixar de pensar as relações de força e dominação, estruturalmente condicionadas por uma lógica masculina. Desse modo, discutir a participação da mulher no mercado de trabalho e na própria Sociologia do Trabalho passaria pelo afastamento da idéia de neutralidade, reforçada inclusive pela própria linguagem e representações simbólicas das relações de trabalho. Reafirmar o gênero como categoria estruturante e estrutural seria forma de fugir da abstração de conceitos e categorias, como o clássico de classe, que ignora o aspecto significativo da identidade e história das mulheres.

Badinter (2005) irá refutar integralmente a noção de uma especificidade feminina ou o gênero como categoria indispensável de identidade e políticas sociais. Para a autora o modelo andrógono de ser social deve ser articulado na reconstrução das relações sociais. A igualdade

entre os sexos seria garantida se a própria noção de sexo deixasse de ocupar privilegiado nas plataformas de luta política e analíticas. A crise da sociedade contemporânea não seria uma crise de gênero, como afirmam determinadas correntes inspiradas pela idéia do fim da hegemonia masculina ou dos rearranjos nas identidades da nova mulher, mas da dissolução dos tradicionais papéis sociais. A chamada crise no modelo masculino seria, portanto, não a reafirmação de um modelo feminino em substituição, mas da perda na crença arcaica de que o poder pode ser igualável entre os sujeitos.

Ainda segundo Badinter o risco de assumir uma postura de substituição da dominação masculina pela superioridade moral feminina é reproduzir a lógica de assimetria de força por estereótipos. Dos novos paradigmas do feminismo, a autora alerta para as armadilhas de avançar nas discussões sobre igualdade reatando laços com o separatismo de gênero. O que chamou de “rumo equivocado” é exatamente a tendência de certos setores do movimento feminista em fazer o discurso das barreiras de gênero ser dominante no cenário institucional.

Da mesma forma Butler (2003) afirma que as identidades tomadas como específicas da mulher ignoram a origem dessas categorias, seu processo de produção e reprodução. Não haveria como estabelecer um padrão do feminino sem necessariamente cair na perigosa idéia de genuinidade ou autenticidade, elementos à rigor construídos ou forjados como efeitos de instituições, práticas e discursos.

No Brasil da virada do século o movimento feminista, como argumenta Pinto (2003), segue a tendência global de um duplo sentido: o aumento e a fragmentação das disputas ideológicas, práticas e discursos; a força de mobilização que as diferentes bandeiras, dos diversos segmentos irão reivindicar ou esmaecer. Sobretudo em um cenário marcado pela dissociação entre o pensamento feminista, na perspectiva clássica do termo (como movimento que agrega por uma causa consensualmente reconhecida), e o movimento de luta pela causa das mulheres, agora multifacetado e diverso. Há também a perda do espaço político institucional como forma única de reivindicação e a profissionalização do movimento por meio do aparecimento de um grande número de ONGS voltadas para as questões das mulheres, desde comportamento até direitos das mulheres nas campanhas eleitorais.

O “discurso do elogio da diferença”, em especial, ganha fôlego a partir da década de 90 e disputa hegemonia nos debates acerca das realidades inclusivas da mulher. Um de seus principais expoentes analíticos, Oliveira (1991) acredita que é a reafirmação das qualidades femininas que irá garantir não só uma participação mais inclusiva nas relações sociais, tanto horizontalmente como verticalmente como a própria idéia de igualdade seria garantida respeitando e reconhecendo as diferenças de gênero. A idéia de eficácia, sucesso ou realização

das mulheres, em especial, viria do não constrangimento da mulher exaltar as características que seriam conferidas pela condição, socialmente aprendida ou inata, do feminino. Segundo a análise da autora, especificamente sobre as relações de trabalho, a carga cultural de gênero teria sido, até a década de 80, forçosamente ignorada, sendo que a os problemas da vida privada, tradicionalmente associados ao feminino, não poderiam ser projetados na dinâmica empresarial. Ao contrário, eram vistos como transgressão à ordem institucional.

O início da negociação pela inserção das mulheres aos postos de trabalho teria sido marcado pela masculinização da mulher e a negação da “realização da maternidade”. Um diálogo extremamente difícil e proibitivo sobre possibilidades de realização profissional dada uma diferença de gênero fechada, quando não engessada pela tradição de construção das identidades que significava, em última instância, o predomínio do masculino sobre o feminino. O progresso nas lideranças femininas, dentro e fora das fábricas, no entanto, fora responsável por uma mudança de perspectiva, sobretudo, amparado na reconstituição do feminino e do próprio masculino enquanto categorias sociais. A verdadeira igualdade, segundo Oliveira (1991) seria a aceitação da diferença sem hierarquias. Uma diferença concreta e visível no corpo, e nele tendo o encontro mais fecundo. No entanto uma diferença negociada, construída sem rigores e com ampla margem de autonomia para os atores sociais. A nova identidade, projetada também no espaço profissional, não só incluiria as categorias de gênero, como delas tiraria força, fundamento e legitimidade.

Neste aspecto, a compatibilização da vida privada e profissional deixaria de ser uma “angústia pessoal das mulheres” para ser alvo de campanhas e atos públicos favoráveis à promoção da igualdade nas relações laborais. Um tipo de inserção da mulher que recorreria ao direito a reafirmar sua identidade feminina nas dinâmicas das relações, sociais e produtivas. O tema inclusão social e equidade de gênero tornar-se-iam integrados. As categorias, históricas e socialmente construídas, e que fazem referência direta à mulher no espaço privado gravitariam agora em uma perspectiva de projeção e reafirmação. Ser diferente não só é aceitável, como absolutamente desejável enquanto estratégia de ocupação de cargos e nas próprias negociações cotidianas dos papéis sociais. O feminino torna-se moeda de troca e alvo rentável, sobretudo, na distribuição e promoção nas carreiras profissionais.

4.3 – O discurso público e a imagem publicamente construída das mulheres executivas: a diferença como afirmação da identidade profissional

Em seu livro “Mulheres que Abrem Passagem” de 2002 o jornalista Julio Lobos entrevistou 118 mulheres que ocupavam cargos de chefia e comando no setor empresarial. Brasileiras que, no Brasil e no exterior, teriam se destacado em diferentes áreas nas funções executivas. Através da seleção e publicação dos depoimentos há um perfil que é desenhado para o livro ser bem recebido em seu público alvo – “mulheres que desejam vencer”, logo adaptado ao imaginário coletivo que irá, mesmo em alguns casos negando, ao menos reconhecer os apontamentos e idéias ali contidas sobre o desempenho das executivas brasileiras, a “genealogia” de suas identidades e representações. E, sobretudo, a aceitação do modelo proposto de eficácia das profissionais, seu planejamento e trajetórias³⁸. As projeções de experiências particulares para o domínio público, desde a seleção das entrevistadas pelo jornalista até a forma de apresentação das mesmas, permitirão mapear um processo contínuo de formação discursiva que postula um tipo ideal de mulher executiva: quem são, como agem e como justificam o sucesso.

O livro apresenta, nos depoimentos, experiências individuais amparadas em auto-reflexões sistemáticas sobre o curso de desenvolvimento das carreiras e identidades profissionais. Ou seja, a interpretação feita pelas profissionais em relação aos problemas, modos e direções na atividade empresarial. Nesse aspecto opera com uma lógica dual: ao mesmo tempo que pretende-se como programa de auto-realização, auxilia na construção de uma tipologia dos modelos de sucesso e das categorias projetadas como essenciais às mulheres que almejam as mesmas posições.

Cada depoimento é anunciado pelo nome próprio da executiva que fará suas considerações. Uma curiosa tentativa de tornar declarações formais, pelo caráter público que irão assumir, em algo mais próximo do real, do cotidiano, da informalidade; quase como um diário, onde as narrativas de experiências não estão distantes ou se resumem a análises descritivas. Conflitos e angústias que podem ser compartilhadas e coletivamente significadas. Ao final de cada relato o nome completo, o cargo e a empresa em que a executiva exerce função, como que a legitimar as histórias a partir do prestígio ocupado na hierarquia empresarial.

A edição dos relatos privilegia a descrição pessoal, subjetiva de cada uma das executivas entrevistadas. Sob formato de depoimentos individuais, cada executiva alia a idéia

³⁸ O site Bolsa de Mulher, especializado em mapear o “universo da mulher” e oferecer respostas pragmáticas a assuntos variados (amor, dinheiro, carreira etc), assim apresentou o livro: “Depois de pesquisar em diversas revistas de negócios, Julio Lobo arregaçou as mangas e coletou diversos depoimentos de mulheres que, não por essa condição, mas por méritos próprios, ocupam posição de destaque nas empresas em que trabalham. Então, com a experiência de mercado, tendo uma das maiores consultorias especializadas em pesquisa de satisfação do cliente, ele fez um perfil da mulher executiva dos dias de hoje, apontando seus erros e acertos.” Disponível em www.bolsademulher/estilo, março de 2002.

de sucesso profissional remetendo a uma avaliação autobiográfica como “mulher vencedora” somados à algumas prescrições quase objetivas sobre os atributos valorizados ou esperados da mulher que queria também chegar a posição de executiva – o que foi enfrentado como frustrações, medos, vitórias e derrotas e, a partir desse histórico, como deveriam ser as novas estratégias de inserção nas organizações empresariais elaboradas. A busca por uma linearidade na apresentação das narrativas revela-se na não distinção entre os diferentes setores, atribuições e cargos ocupados. Assim, desde empresas familiares até grandes corporações internacionais o foco se mantém: apresentar casos de sucesso profissional e as respectivas “fórmulas” ou “segredos”. E o faz respeitando quase uma construção da dramaturgia clássica: enredo, vilania, dificuldades e triunfo.

A seleção das entrevistadas para terem suas experiências publicadas seguiu um perfil claro. Critério igualmente revelado na seleção dos trechos para constar no livro. Dessa forma, a diversidade de biografias e relatos de experiências profissionais converge para pontos comuns:

1) Por mais diferentes que sejam as percepções e os olhares das entrevistadas o “eu” é sempre ator nas trajetórias e a coerência no discurso de ocupação e desempenho no cargo é sua marca;

2) As trajetórias profissionais seguem uma linha temporal contínua e hierarquizada. O cargo e a função executiva são vistos pelas depoentes como a síntese de uma conquista, o topo de um processo de escalada profissional longa, demorada, o que legitima ou confere autoridade moral ao próprio depoimento e o “direito” de ali ser merecedor de lugar. Como em todo processo de construção autobiográfica, o passado e o olhar sobre o presente sustentam-se na lógica da não contradição – trajetória retilínea - e da segurança ou certeza ontológica;

3) A maturidade emerge como categoria universal nos discursos e está associada aos anos na atividade e ao “amadurecimento” próprio que o tempo impõe. As idades das entrevistadas não são reveladas, mas a seleção feita pelo jornalista privilegiou mulheres que afirmam possuir vasta experiência profissional. A moral da sabedoria instrumental (know how) adquiridas pelo tempo transcorrido e funções ocupadas é chave central e fortalece o próprio critério de seleção do jornalista;

4) A realização pessoal associada à profissional foi outro corte transversal nos discursos. Felicidade, satisfação e alegria foram categorias recorrentes nos discursos públicos das executivas. Há a idéia de complemento do feminino com a atividade de trabalho, como se a categoria trabalho fosse a esfera que faltava à realização completa de um feminino já emancipado e “vitorioso” em outras áreas (conjugalidade, maternidade etc). Dessa forma o trabalho não surge como carga simbólica e prática que desqualifica ou rompe com o modelo de

“ser mulher”, ao contrário, contemporaneamente é ele que o viabiliza por inteiro. Nesse novo perfil evocado as atividades domésticas não deixam de ser também valorizadas, mas sem necessariamente estarem marcadas pela retórica do retorno ou perda. Para as executivas entrevistadas a quebra da herança patriarcal traduz-se na resignificação (à luz da dinâmica do trabalho) das atividades tradicionalmente a elas atribuídas, não sua total exclusão – realidade nos discursos verificada através do uso constante de termos para definir inserção profissional, tais como: “conciliação de atividades”, “trabalho em dobro” etc.

Em resumo, a seleção do material feita por Julio Lobos constrói e legitima duas categorias: a de mulher executiva e o modelo/perfil de sucesso profissional que a executiva deve associar-se contemporaneamente. Habilmente o jornalista o faz não pelas prescrições de um guru profissional ou de um especialista, mas pelo próprio conjunto de mulheres que convida a expressar opinião. Priorizando o perfil de mulheres maduras, emocionalmente satisfeitas, felizes, realizadas profissionalmente e, sobretudo, individualmente vitoriosas há, por relação óbvia de prestígio dessas categorias no imaginário coletivo, o reforço de uma imagem profissional esperada; um “tipo ideal” a ser perseguido. Tais características articuladas pelo grupo de mulheres já devidamente estabelecido na cultura organizacional das empresas transformam o livro em um manual prático e prescritivo de como chegar ao topo da carreira e nele se manter. O que nos interessa, em especial, é avaliar sob quais categorias o discurso das entrevistadas devem articular para tornarem-se públicos e, desse modo, investigar quais os arranjos esperados ou projetados das mulheres nas relações de trabalho. E fazê-lo explorando o fato de que a resposta pública das executivas sobre seu sucesso conter uma série de expectativas das próprias organizações empresariais.

Das 118 mulheres que tiveram seus discursos publicados, apenas 30 ocupavam cargos máximos da administração (Presidente, Vice-Presidente e Sócio-Diretor). O restante compunha um contingente de cargos intermediários: diretoras, supervisoras e conselheiras/consultoras.

As áreas de atividades em que as executivas convidadas estão incluídas mantêm relativa simetria, com ligeiro predomínio para a área de tradicional ocupação das mulheres: marketing e pessoal. Se agrupadas em quatro: Financeira/Administrativa; Marketing/Pessoal; Jurídica e de Planejamento, os números percentuais se apresentam, respectivamente, 28%, 35%, 4% e 33%.

A análise dos depoimentos trazidos no livro permitiu classificá-las entre aquelas que atribuíam o seu sucesso à presença de “qualidades femininas” no desempenho da sua função e aquelas que não mencionam estes atributos como constituindo uma vantagem profissional. Pois

dos 118 depoimentos 72,8% evocam a “diferença de gênero” como atributo valorizado para a ocupação dos cargos empresariais e 27,2 % não mencionam tais valores.

Nos depoimentos das mulheres que evocavam a “diferença de gênero” foram encontradas 158 características (temáticas gerais, geralmente associadas ou formatadas em modelo de dicas ou prescrições³⁹) a serem valorizadas pelas “mulheres que querem vencer” ou para justificar a própria ocupação do cargo, agrupadas todas em 14 abrangentes categorias. Dentre eles a *intuição* é o traço mais valorizado no ambiente de trabalho. Neste sentido a principal categoria pelas executivas articuladas teria mais relação com a idéia de “dom” do que propriamente com competência técnica. Uma articulação que Bourdieu (1998) aponta como perigosa de ser feita, uma vez que associar as explicações e justificativas de sucesso ou fracasso pela idéia de aptidão natural, desconsidera o fato de que os recursos (capitais) que cada indivíduo conta diz respeito à uma variedade específica de recursos – materiais e simbólicos - trazidos do nascimento e acumulados ao longo de sua trajetória social, o que lhe assegura determinada posição no espaço social. Superar os mecanismos institucionais de fixação da desigualdade no mercado laboral pela idéia de um sucesso profissional garantido por uma condição natural (ou dom) da intuição é ignorar o fato de que a própria desigualdade já é resultante da herança cultural de gênero naturalizada, ou seja, significaria transformar uma ordem social e culturalmente construída em realidade fixa, imutável e atemporal. Vejamos como as mulheres retratadas por Julio Lobos se expressaram acerca das categorias “indispensáveis” e explicativas do seu sucesso profissional como mulheres executivas:

Tabela 5 – Características apontadas pelas executivas que evocam a diferença de gênero como “chave de sucesso”

Intuição	27	17%
Versatilidade	16	10,1%
Foco no Processo	14	8,8%
Relacionamento Interpessoal	14	8,8%
Transparência	13	8,2%
Emotividade	12	7,6%
Criatividade	11	6,9%

³⁹ Exemplo: “Depois descobri que pode-se progredir profissionalmente levando os hormônios junto. (...) Atualmente, sei que posso usar a minha intuição, o meu sexto sentido, para resolver problemas profissionais” – Neuzá Cardoso, Gerente Executiva da Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul. Apud Lobo:247.

Capacidade para Ouvir	10	6,3%
Serenidade	10	6,3%
Amor ao Próximo	9	5,7%
Paciência	7	4,4%
Perfeccionismo	7	4,4%
Ética	4	2,5%
Inapetência pelo Poder	4	2,5%
Total	14	158
		100%

Fonte: Livro “Mulheres que Abrem Passagem”, Júlio Lobo. Elaboração Rodrigo Rosa.

As características evocadas acima figuram enquanto motivo ou causa do êxito/eficácia profissional. Um diferencial importante que se não suficiente para explicar o sucesso, bastante decisivo na condução da profissão em termos de sucesso. Curiosamente a listagem obedece aos parâmetros ou exigências da nova administração – capacidade para ouvir, trabalho em equipe, flexibilidade, versatilidade. Convencionadas pelas executivas de “modo feminino de administrar” os elementos apontados por elas mantêm também coerente ligação com o maior percentual de entrada na área de marketing e pessoal, áreas mais abertas ao novo discurso empresarial de mudanças. A própria apresentação no livro da maior participação das executivas na área de marketing e pessoal (como vimos, 35%) reflete esta tendência.

Dados gerais do MTE - RAIS 2004 apontam que, no Brasil, a presença das mulheres em cargos de diretoria segue um perfil distinto. Em 2004 elas representavam 31% dos 19.121 cargos de diretoria geral nos empregos formais. Entretanto se compararmos a presença das mulheres nos cargos de diretor geral, segundo ramos de atividade, veremos uma distribuição desigual: as mulheres ocupavam o maior índice dos cargos de diretoria (53,1%) na área de “administração pública, defesa e seguridade social”, seguido de 51,5% em educação, enquanto que na indústria de transformação esse percentual cai para 11,9%.

A ocupação/inserção das mulheres executivas em um perfil específico de área profissional, se comparadas com dados sobre formação educacional, mantêm também semelhanças. No ano de 2005 as mulheres representavam, entre os formandos, quase 63% do total, assim distribuídas:

Tabela 6 - Concluintes do ensino superior do sexo feminino, segundo áreas do conhecimento – percentual de mulheres diante do total de formandos, por áreas específicas. Índices comparados 1990 -2005

Anos	1990		1994		1997		2005	
	Total	% Feminina	Total	% Feminina	Total	% Feminina	Total	% Feminina
Brasil	230.271	59,7	245.887	61,1	274.384	61,4	352.305	62,4
Educação	28.921	90	26.158	92,2	26.468	91,7	91.089	80,1
Humanidade e Artes	29.266	78,2	26.323	78,4	29.958	76,5	11.434	69,5
Ciências sociais, Negócios e Direito	90.622	50,6	100.979	54,8	111.214	55,3	139.947	55,3
Ciências, Matemática e Computação	26.473	59,1	30.175	58,5	37.072	56,9	28.882	54,1
Engenharia, Produção e Construção	15.929	20,8	19.491	26,1	20.457	29,5	24.165	30,3

Fonte: MEC/INEP/SEEC – Censos do ensino Superior

Categorias como escolha, preferência, vocação ou dom, tanto para composição do quadro acima, quanto para a ocupação de cargos em áreas específicas emergem como articulações fundamentais na construção de hipóteses explicativas do fenômeno. Nelas o caráter individual autônomo se destaca frente às tradições e reproduções de estereótipos de gênero, sendo, por exemplo, explicação mais corrente sobre o baixo percentual de mulheres em áreas reconhecidas como tipicamente masculinas como “engenharia de produção e construção”. A área de “educação”, em contrapartida, tradicionalmente associada às

características “femininas” como “paciência”, “cuidado/zelo”, “capacidade para ouvir” e “gerenciamento de conflitos inter-pessoais”, apresenta esmagadora maioria de mulheres. Pela perspectiva de Giddens (1991) as instituições modernas se diferenciariam de todas as outras porque seu dinamismo se entrelaçaria de maneira direta com as disposições pessoais. Os novos mecanismos de auto-identidade deixariam de ser entidades passivas de influências externas, mas construídas a partir da escolha de um estilo de vida, numa ordem institucional reflexivamente organizada. Diante da diversidade de opções e possibilidades o agente individual decide qual curso de ação seguir, considerando os riscos e perigos do mundo social contemporâneo. A modernidade introduz novos parâmetros de risco onde a dúvida em relação aos valores tradicionais da vida cotidiana constitui uma dimensão generalizada na reorganização dos contextos institucionais mais amplos. A reafirmação de categorias voltadas à percepções imutáveis ou inatas, como dom ou vocação, traria a esse agente segurança e estabilidade.

Para Hall (2003) as transformações nas paisagens culturais de classe, gênero, sexualidade, etnia, raça e nacionalidade estariam mudando as identidades pessoais, abalando a idéia que temos de nós mesmos como sujeitos integrados. Ao invés de uma identidade fixa e abrangente, na modernidade tardia há o surgimento de identidades articuladas, algo permanente móvel e, muitas vezes, contraditórias entre si. O fim ou o descentramento do sujeito iluminista, cartesiano daria lugar a uma variabilidade de papéis cujo jogo de construções de significados são vistos e revistos pelos atores individuais. Falar, portanto, em identidade deste personagem contemporâneo seria articular suas escolhas autônomas e livres; suas formas diversas de interpretação e apreensão da realidade.

Exatamente as escolhas pessoais creditadas por uma perspectiva autônoma e de fundamento biográfico que irá nortear os depoimentos no livro “Mulheres que Abrem Passagem” e na construção da imagem pública de mulher executiva, sobretudo no perfil adequado de área profissional:

“Gerente técnica numa fábrica, compreendi que deveria dar uma guinada na minha carreira de engenheira: a racionalidade não me satisfazia mais, havia um lado criativo sendo negligenciado...Aceitei, enfim, um convite para mudar para a área comercial. Assumiria o marketing e as vendas de uma linha de produtos pequena e desprestigiada, que ninguém queria pegar – uma viagem de final incerto e sem retorno. E lá fui eu enfrentar um mundo totalmente desconhecido, começando por baixo. Confesso que no começo foi duríssimo.(...) Administrar pessoas me fez ser boa dona de casa e mãe resolvida; ser mãe, por sua vez, me ajudou a conduzir melhor uma equipe.”
(Dayse Maciel de Araújo, gerente de Inteligência de Mercado, Sadia S.A. Apud Lobo:184/185)

A rápida e profunda mudança nos paradigmas institucionais das empresas e nas identidades das executivas, ao longo das últimas décadas, não foi capaz de alterar as diferenças na entrada e ocupação dos cargos executivos entre os gêneros. Em termos numéricos, de fato houve aumento significativo das mulheres nos cargos de chefia, no entanto há também, como vimos, persistência de desigualdade salarial e na própria atividade, com número diferente de subordinados ao comando das mulheres e associações valorativas, moralmente depreciativas à condução das práticas na carreira. Apesar do entusiasmo do discurso de que as escolhas pessoais das executivas seriam os elementos formatadores de sua presença diferenciada nas áreas, padrões institucionais são reafirmados.

Adkins (2002), ao revisar os argumentos operados na teoria de Bourdieu, discute e contraria a reflexividade tal qual fenômeno amparado na autonomia ou liberdade do ator contemporâneo e cujo arbítrio fundamenta-se na sua subjetividade. Seria antes a reafirmação de valores dominantes pela junção, na ação individual, de características subjetivas com estruturas objetivas.

Bourdieu (2006) rompe com o clássico dualismo entre objetividade versus subjetividade ou estrutura versus ação. O indivíduo ao agir e dar significado a sua ação obedeceria a estruturas específicas de valor e disposições conferidas pelo quadro de inserção desse sujeito – o *habitus*. O *habitus* seria manifestado pelo indivíduo, mas produzido em conjunto e ao ritmo das relações sociais. Não seria, no entanto, uma ordem fixa, engessada. Ao mesmo tempo que age e tem sentimentos de que a ação não respeita nada além de suas preferências ou escolhas, o indivíduo dá significado próprio, mas integrado aos mecanismos de reprodução. Projeta, em cada campo específico de ação, disposições e competências percebidas como suas, mas constituídas por orientações dos *habitus* adquiridos. Tais considerações podem ser empiricamente observadas nos depoimentos no livro publicados, como nesta executiva que vincula projeções de sucesso na carreira profissional ao tradicional padrão social de que as mulheres devem casar-se e comportar-se no casamento como administradoras do lar e das vontades dos maridos:

“O terceiro ponto para uma carreira de sucesso é a escolha do companheiro. Alguém que valorize o seu trabalho, que compreenda seus compromissos profissionais, os eventuais atrasos, o cansaço e as viagens. Que não lhe cobre se a empregada esqueceu de dobrar a camisa como ele gosta ou se guardou os seus sapatos no lugar errado. E muito menos que, sentindo-se inferiorizado com o seu sucesso, queira jogá-la para baixo.”

(Miriam da Cunha Bueno Pierri Cordeiro, Consultora Empresarial Apud Lobo: 245)

A imagem profissional, somente no caso da mulher, nesse sentido de reafirmação do *habitus* de gênero, é projetada e passível de existência se condicionada aos papéis de referência que o feminino assegura e dá como experiência:

“A mulher que se mostra feminina e, ao mesmo tempo, determinada e segura de seu conhecimento e de sua posição, emana muito mais poder do que se pode imaginar! Não precisamos abandonar nossa feminilidade e, ainda – por que não? – nosso lado maternal, para prevalecermos num mundo que ainda é dos homens. Manter-se bonita, feminina, bem vestida; ser boa mãe e esposa e, além de tudo, saber “brilhar” sob pressão, é uma arte que rende dividendos e merece ser cada vez mais aprimorada.”

(Renata Fabrini, Vice-presidente Executiva & Sócia – Financial Executive Search Associates. Apud Lobo: 259)

Parte da discussão teórica contemporânea (Giddens 1991, Beck 1995a e Lash 1995b) apresenta como modernidade (tardia, alta ou articulada pelo prefixo pós) a reconstrução de antigas estruturas de sentido, resignificadas ao compasso das avaliações, riscos e disposições auto-refenciadas do indivíduo.

Adkins (2002) afirma que a reflexividade, longe de resultar em “destraditionalização” de *habitus* ou resignificação dos campos de ação, seria uma forma nova de reafirmar antigos padrões de sociabilidade. Sentimentos, perspectivas, imagens e categorias que não desconstroem regras e padrões normativos, mas conjugam interesses específicos de reprodução em uma simbiose mais sofisticada. Realidade que escaparia ao processo de construção de algumas categorias identificadas como próprias da “modernidade reflexiva”. Isto porque, segundo a autora, a idéia de reflexividade, tal como vem sendo tratada, usaria como marco teórico-conceitual argumentos que salientam os processos de subjetivação das estruturas sociais e a conseqüente alteração dos modelos institucionais de forma heterogênea. Elementos que não seriam suficientes para explicar a manutenção quase objetiva e fechada (em seu núcleo de princípios) de determinados padrões e estruturas valorativas. O que negligenciaria, em última instância, suas estruturais e funcionais reinvenções com o propósito de permanecerem, mesmo com as inevitáveis mudanças históricas e os movimentos de pressão social. Isto não significaria negar a condição de indivíduo do sujeito contemporâneo, mas, avaliar os limites de sua autonomia e extensão de sua crítica reflexiva e pessoal. Alexander (2003) se propõe também a pensar se as formas reflexivas e seus postulados revisionistas ou mesmo a dimensão da própria crítica reflexiva, não requerem do sujeito individual conexões com o próprio sentido social da existência, a rigor sustentado por referenciais mais abstratos, gerais e por sistemas de

valores universais. O que incluiria, em alguma medida, a importância da dimensão dos papéis sociais articulando com a definição de lugares, identidades e ações individuais.

Discutindo especificamente as relações de gênero Adkins (2002b) avalia que a projeção de determinadas características identitárias, se consideradas como manifestações voluntárias das mulheres, reafirma com mais vigor a lógica de dominação masculina. No mercado de trabalho, em especial, a noção de que elas escolheram como e com quais características devem se identificar profissionalmente e associar-se para conquistar o sucesso, mascara o fato de que tais categorias são frutos de uma dinâmica geral, socialmente organizada e culturalmente construída. E como as sociedades estão firmadas pelo corte transversal da dominação masculina, os atores sociais, independentes se homens ou mulheres, ou das atividades que exercem, reproduziriam nada mais do que sua lógica e parâmetros de dominação, em termos práticos e simbólicos. O que chama atenção na contemporaneidade, no entanto, é que as supostas reformas ou ressignificações oriundas da reflexividade do indivíduo perpetua a dinâmica hierarquizada e seletiva pela via poderosa e eficaz da subjetividade.

No caso das mulheres executivas, por ocuparem lugar de prestígio, tanto na escala social quanto do trabalho, seus *habitus* seriam ainda mais impulsionadores de práticas e suas atitudes ou identidades, referências simbólicas importantes. Os mecanismos de reprodução atuariam, nesse caso, em uma lógica ainda mais acentuada. Uma vez que a independência financeira e moral são vistas como de todo rompidas, as categorias articuladas para tal projetam-se como necessárias ou estratégicas. Pela via da auto-afirmação de qualidades individuais, as biografias tornam-se “manuais” práticos e objetivos de sucesso, itens prescritivos de ajuda. Determinadas categorias sociais ganham sentido particular, subjetivo e a idéia de dominação desaparecem, substituída pela categoria esforço, tentativas ou quebra de barreiras. Exemplo disso pode ser verificado pela retórica da “superação pelo esforço ou dedicação”. Discurso que não abandona, no entanto, certo sentimento de culpa por ter sido alcançado. Um culpa proveniente do não cumprimento do que é socialmente esperado da mulher, sobretudo na referência constante à esfera doméstica como lugar que deveria ter sido melhor articulado com a carreira:

“Há pouco tempo me formei no MBA da Universidade de Pittsburg, o que me exigiu passar alguns períodos fora de casa. Amigas, irmãs, mãe, sogra, vizinhas, todas acharam um completo absurdo a idéia de eu investir em meu crescimento profissional e intelectual, em detrimento da minha família e da minha própria empresa. (...) Enfim, terminei o curso à custa de muito sacrifícios, noites dedicadas ao estudo e lágrimas. Descobri que para ter a

permissão de me matar estudando eu não poderia me descuidar de nenhum dos outros afazeres”.

(Isabel Gamboa-Gangl, Vice-presidente – Mineração Lavras dos Verdes Apud Lobo: 206).

Constantes também na exposição pública do perfil da executiva, são as referências diretas a figuras masculinas, seja do pai, marido ou mesmo colega profissional. Mais do que a construção de uma imagem de oposto a ser enfrentado e vencido, o masculino atuava como fundamento de formação, ou imagem tradicional de sucesso e, portanto, autoridade moral para o auxílio na carreira:

“Tendo meu pai como principal referencial, achava que o “mundo masculino” era um mundo de empreendedores, dinâmicos e bem sucedidos. Encantada, criei coragem para, mesmo sendo mãe, esposa e dona-de-casa, me atirar nesse desafio estimulante.”

(Bernadette Coser de Orem, Vice-presidente de Relações Corporativas – Coimex Empreendimentos e Participações. Apud Lobo:163/64)

“O que hoje eu sei, e antes apenas suspeitava, é que os ambientes em que trabalhei eram tão despreparados quanto eu própria para promover o progresso profissional de uma mulher. A consequência disso, para mim, foi um processo de tentativa e erro. Tive a sorte de contar com alguns profissionais de nível realmente sênior que se dispuseram a fazer o papel de coach, mas entre os quais não havia uma única mulher – o que talvez tivesse sido de grande ajuda.”
(Clarisse Messer, Conselho de Administração – Dixie Toga S.A. Apud Lobo: 178)

As narrativas são construídas por uma idéia de linearidade nas trajetórias profissionais, organizadas claramente em início, meio e fim. Aliados ou impulsionados pelo sentimento de emancipação, o início faz sempre referência às categorias ajuda, tutela e compartilhamento de responsabilidade com os homens. Itens inicialmente necessários que seriam abandonados ou perderiam utilidade apenas quando do alcance da maturidade profissional.

“Quando iniciei minha vida profissional, visava apenas um salário que me desse sensação de liberdade. Na época, encontrei um chefe que me deu apoio, pegou minha mão e direcionou meus passos. Anos depois, porém, compreendi o quanto ele fora paternalista.” (Ana Maria Cadavez, Gerente – KPMG Executive Search. Apud Lobo: 154)

Coragem e determinação são categorias apontadas como fundamentais às mulheres para terem consolidado sua inserção profissional (meio), sobretudo, na superação dos preconceitos e estereótipos. Demonstrar competência na condução da carreira seria certificar os demais atores

empresariais que a condição de mulher não iria influenciar nas decisões dos negócios. Categorias, entretanto, igualmente articuladas com a idéia de perseverança, humildade.

“Ao recordar a trajetória profissional que me trouxe até aqui, identifiquei duas características fundamentais: humildade e muita coragem. Não há como esquecer o susto do gerente da filial de uma empresa em que trabalhei, quando se deparou comigo pela primeira vez, recepcionando-me no aeroporto.”

(Betânia Tamure de Barros, Diretora Parcerias Empresariais – Fundação Dom Cabral. Apud Lobo: 165)

Na cadência das trajetórias discursivas de ocupação, as executivas justificam de maneira diferenciada os espaços alcançados (início), mantidos(meio) e identificados como casos de sucesso (fim). Marcados por assimetrias de proposições e acompanhando uma trajetória de amadurecimento pessoal/profissional e a mudança da própria perspectiva institucional, neste último enfoque (o sucesso, momento atual e, portanto, fim de um percurso profissional), há uma alteração na perspectiva da neutralidade da condição feminina na condução dos negócios.

“Por fim, hoje eu sei – e antes não tinha a mínima idéia disso – que, se pudesse optar, com certeza repetiria minha condição atual: ser mulher nos negócios.”

(Aylza Munhoz, Diretora Geral – ESPM. Apud Lobo: 163)

“Por um tempo pensei que para uma mulher ter sucesso como executiva era necessário se masculinizar. Isso significava ser agressiva, usar aqueles terninhos azul-marinho sem graça que fazem as mulheres parecerem andrógenas, reflexos limitados do que realmente são. Hoje penso que é preciso entender as regras do jogo (...) Charme, carisma e sensibilidade, por exemplo, são características que podem levar ao sucesso e das quais muitos homens carecem.”

(Carla Rizzati, Diretora de Marketing – Bank of América. Apud Lobo: 169)

Segundo Moscovici (1986), citado por Corsitini e Filho (2004), as lideranças se caracterizariam pela capacidade de influir socialmente e produzir mudanças. O estilo de comportamento atuaria como um elo fundamental na eficácia do processo de determinação sobre vontade de terceiros. Categorias como competência ou habilidades em liderar seriam creditadas a todo aquele que, no desempenho de liderança, moldasse um estilo como fator de prestígio. E fizesse reconhecê-lo entre aqueles que lidera.

Os estilos de comportamento das executivas não só assumiriam caráter explicativo de sucesso, como também normatizariam novas representações sociais sobre trabalho e carreira. E são exatamente construídos sob a dinâmica da valorização qualitativa da diferença entre os gêneros. Cristalizando e naturalizando, subjetiva e objetivamente (na lógica das organizações empresariais) construções sociais, a rigor arbitrárias e sem qualquer comprovação empírica. Mas amplamente reconhecidos no jogo de atributos valorizados ou desprestigiados na ocupação dos cargos e no próprio desenvolvimento na carreira. Dinâmica que se retro-alimenta já que, segundo Bourdieu (2002) o princípio da diferença só se torna signo de distinção quando presente em todos os agentes que, ao serem naturalizados, tornam-se diferenças simbólicas eficazes e permitem aos participantes do jogo social estabelecer dominação. Processo que assume realidade quase concreta quando da projeção e afirmação da executiva, nos seus discursos públicos, em relação ao seu sucesso profissional:

“Anos de submissão talvez tenham embotado nossa [falando das mulheres] percepção sobre nossa real natureza. Não nascemos para brigar, mas para abrigar. Nossa força não reside na agressividade, mas na sensibilidade, na paciência (quem espera nove meses para ter um bebê nos braços?), na intuição, essa arma poderosa que tem me guiado ao longo desses anos.”

(Adriana Cury, Vice-presidente de Criação – Colucci Propaganda. Apud Lobo:150)

“Sempre fomos flexíveis – o que pode ser considerado uma característica feminina -, preocupados todo o tempo em nos adaptar às necessidades dos clientes e com isso poder criar novos produtos. Visualizamos, por exemplo, a necessidade de mostrar aos executivos o quanto a maneira de ser afeta o desempenho no trabalho. Foi criada até uma divisão para tratar especialmente do assunto, a qual acabou sendo muito bem sucedida. Sem dúvida, a nossa “cultura feminina” é que nos mostrou esta oportunidade.”

(Adriana Fellipelli, Sócia-diretora – Right Saad Fellipelli Coaching. Apud Lobo:151)

Inatismo, dom, condição própria da mulher são as categorias mais presentes nas construções discursivas avaliadas. A idéia de sucesso está, na maioria dos depoimentos publicados, associada à uma natureza própria ou imutável. Há referência constante dessa categoria (natureza) como se a distinção entre natureza X cultura, base de legitimação clássica do movimento feminista, tivesse sido apagada ou de todo desconsiderada. Os esforços e superações das executivas seriam realizáveis graças ou pelas mulheres terem essas

características. Uma essência que oferece vitalidade, ânimo, competência ou vantagem comparativa:

“Mais tarde descobri que para entrar neste mundo dos negócios havia apenas dois caminhos: igualar-se aos homens ou achar uma lacuna, um diferencial que pudesse servir de vantagem competitiva. Optei por continuar sendo da forma que eu era, investindo muito no trabalho em equipe, na comunicação, na flexibilidade e no poder de adaptação – características, aliás, muito próprias das mulheres. A elas somei traços masculinos como objetividade e planejamento, permeados com uma boa dose de humor.”

(Ligia Regina Haddad Baruque e Farias, Gerente de Suprimentos – Natura Cosméticos. Apud Lobos: 217)

O próprio olhar sobre as trajetórias profissionais segue um perfil plástico de associações com as categorias de gênero; um histórico diferenciado de reconhecimento e neutralidade, compassado pelas mudanças mercadológicas ao longo dos anos: o feminino, em um primeiro momento, apresentado e identificado como entrave e, em um segundo, proporcionado por uma “maturidade” ou experiência, como vantagem.

“Enfim, ao longo dos anos acabei incorporando – demasiadamente – os padrões de gestão estabelecidos. Teria sido melhor se desde o início tivesse deixado aflorar habilidades femininas como sensibilidade, capacidade para ouvir, intuição, harmonia, equilíbrio entre trabalho e família e visão holística. Hoje percebo que isso ajuda a ter uma visão mais ampla da empresa, do negócio e do mercado e, portanto, constituem um diferencial importante.”

(Lilia Maria Quental de Moura, Gerente de Comércio de Gasolina – Petróleo Brasileiro S.A – Petrobras. Apud Lobo: 218)

A apresentação da mulher executiva, tal qual perfil traçado no livro “Mulheres que Abrem Passagem” quando comparada às projeções da revista Exame sobre a atividade “executiva” indica já uma quebra, um corte, uma dupla forma de significar o que, pelos padrões racional-burocráticos, deveria ser um único e mesmo processo de inserção profissional, evidentemente considerando a ocupação dos cargos hierarquicamente superiores enquanto atividade de contratação meritocrática feita pelo mundo empresarial. Essa distinção se expressaria mais claramente na projeção da atividade profissional das mulheres necessitando reafirmar o feminino, enquanto que, para os homens, ocupar o cargo “executivo”, não traria a necessidade de reafirmar sua “condição” de gênero para ajustar-se à categoria profissional. Torna-se então, para as duas fontes, “natural” bipartir a categoria “executivo”, deixando de ser apenas um cargo funcional, uma atividade empresarial de chefia e comando para resultar em dois padrões distintos de gestão, habilidades e responsabilidades: os executivos e as mulheres executivas. O que os diferenciaria de maneira quase que irreconciliável articula

fundamentalmente com a noção de que, às últimas, compete necessariamente o domínio do privado. As categorias de culpa e ressentimento pelo não cumprimento do “papel natural da mulher”, no entanto, foram substituídas pela idéia de realização, harmonia, maturidade ou mesmo estabilidade emocional se as mulheres aceitassem, constituindo, inclusive, vantagem comparativa, “capital” para as mulheres ascenderem nas corporações. Desta forma as novas articulações do também novo feminino carregaram os depoimentos com justaposições, confluências entre ser mulher e cumprir com a associação cultural do que o feminino deve gerar ou promover. A antinomia em que operava a lógica impeditiva clássica mulher versus carreira, mais do que superada, é percebida como não existente, por ter sua razão antagônica equacionada. Uma idéia de superação que não se propõe desconstruir o clássico paradigma de naturalização de atributos, sentimentos e papéis à mulher atribuídos, mas encontrar formas para que tais obrigações domésticas (conjugalidade, maternidade e responsabilidade para com os afazeres domésticos) fossem administradas sem prejuízos à carreira profissional. Ou seja, cristalizando uma noção de realização do feminino que se vê obrigado não a revisar e resignificar os códigos sociais estabelecidos, mas ajustá-los a uma dinâmica de mercado.

A tradição torna-se mais forte, pois reinventada à luz do pragmatismo mercadológico. E a escolher como forma de identidade, gestão ou postura profissional é estratégia que acarretaria sucesso. É como se, ironicamente, as categorias patriarcais se mantivessem pelas noções absolutamente contemporâneas de independência, liberação de costumes ou alterações de papéis. A mulher executiva, associada já a uma transgressão da ordem por estar no mercado e ocupar um cargo de chefia, longe de um discurso de vanguarda, pelo menos não no aspecto simbólico e moral, reafirma nas suas justificativas e projeções uma tradição reinventada, mas presente. Dessa forma fazendo do sectarismo e essencialismo de gênero fundamento consciente de suas narrativas de conquistas. Curiosamente as idéias de gestão revolucionária, transgressora, competitiva moldam-se no compasso de um tipo de autonomia, crescimento e inovação da mulher que passa pela aceitação de sua condição feminina tradicionalmente imposta.

A proposta de ser mulher e executiva, tal qual foi possível apreender dessa imagem tornada pública de profissional, foi construída como realidade de antemão incompatível, mas realizável. Uma associação dialética em que as categorias, externalizadas publicamente pelas próprias executivas, se estruturavam ao ritmo conciliatório entre o espaço público e privado. Balanços, ponderações e escolhas que não destituiriam a fixa e “natural” demarcação dos devidos responsáveis por cada esfera, mas que admitiria e ponderaria como “vantagem” pessoal e profissional à interação entre elas. Uma reprodução parcial da dinâmica tradicional

de gênero, pois a ordem continua fixa, mas não hierarquizada. Uma mulher, mesmo sendo ou por ser mulher, teria um espaço prestigiado nas dinâmicas de trabalho, mas não deixaria de ter ou reconhecer o feminino (tal qual moldado pela tradição em pressupostos e características) como categoria ainda central e estruturante. Em linguagem metafórica, o depoimento abaixo sintetiza a conjugação de opostos e revela a dinâmica complexa do jogo de aceitação e naturalização da tradição:

“Atualmente, para ascender numa empresa, cada indivíduo precisa sair todas as manhãs de sua casa pronto para matar um leão e só retornar depois de cumprir a tarefa. A mulher, por sua vez, além de mata-lo, necessita temperá-lo, assa-lo, servi-lo e, é claro, deve estar também impecável para receber os convidados.”

(Karim Hans, Executiva da Unidade Comercial – Copesul. Apud Lobo: 211)

As construções simbólicas que, tais quais apontadas no livro “Mulheres que Abrem Passagem” de 2002 e na década de 90 na Revista Exame, projetaram um panorama de tendências gerais ou perfis de sucesso da mulher no mercado empresarial que parecem se confirmar também nos anos posteriores. Em março de 2008, o jornal o globo publicou entrevistas feitas com 5 executivas que, segundo a própria chamada feita pela redação do jornal⁴⁰, contariam seus “segredos de sucesso”. As categorias acionadas nesses relatos traduzem ou justificam a ocupação gerencial e os atributos para “vencer”, projetando também as características de gênero como elementos fundamentais tanto à definição e desempenho da carreira quanto à elaboração de estratégias para ocupação dos cargos. Uma forma que publicamente assume a perspectiva de que a igualdade nas relações de trabalho se traduziria necessariamente em mesclar o essencializado “modelo masculino”, visto ou confundido como o parâmetro “naturalmente” operado e constitutivo das práticas gerenciais, com o “modelo feminino”, tido como o elemento diferencial que capacitaria mais as mulheres no exercício das funções executivas, um “capital”:

“O segredo para trabalhar de igual para igual com os homens é pensar como eles e agir como mulheres.”

(Iêda Novais – sócia-diretora da Trevisan Consultoria e representante da Câmara América de Comércio. Jornal O Globo Online, em 24/03/2008)

⁴⁰ “Segredo de Sucesso – cinco mulheres executivas contam como se tornaram líderes de grandes empresas”, disponível em oglobo.globo.com/vivermelhor/mulher, em 23/03/2008.

A nova estrutura ocupacional na virada do século XX para o XXI, segundo Bruschini & Puppini (2004), seria marcada pela consolidação das mulheres nas funções executivas e, conseqüentemente, fase em que seus arranjos ou estratégias de sucesso mais estariam em evidência. A participação expressiva das mulheres em cargos tradicionalmente ocupados por homens traçaria um novo perfil no mercado trabalho ao se tornar mais um dos itens responsáveis pelo acirramento da competitividade entre os trabalhadores. Nesse sentido, o panorama contemporâneo das ocupações teria no recorte de gênero uma ferramenta útil de distinções, capaz de preservar ou romper empregos e promoções pela reafirmação ou ruptura com projeções tradicionalmente associadas ao masculino ou feminino. Ou seja, é no momento em que efetivamente homens e mulheres estão ocupando os mesmos cargos que as discussões sobre aptidões, estratégias ou mesmo perfis de sucesso passariam a articular com as categorias de gênero como essenciais ao desenho dos novos critérios sobre desempenho profissional. Consolidar as diferenças de gênero seria, assim, formatar a própria carreira executiva, adaptando-a ou tornando-a necessária a um ou outro perfil.

Uma realidade laboral que não seria mais marcada pelo paradigma clássico da exclusão das mulheres aos postos de trabalho, mas sua inclusão desigual, isto é, com cargos e competências assimetricamente distribuídos em um processo moralmente legitimado ou justificado pela diferente experiência de gênero a que estão submetidos homens e mulheres. Formas de segregação que mesmo explícitas, permanecem:

“Mesmo nos níveis mais elevados da carreira, as executivas brasileiras marcam presença, sobretudo em tradicionais guetos femininos [social, saúde e educação]. Elas são mais jovens do que os diretores, estão há menos tempo do que eles na diretoria e predominam em empresas de maior porte. Têm nível superior de escolaridade, porém, apesar do alto cargo ocupado, recebem rendimentos inferiores aos de seus colegas diretores.” (Bruschini & Puppini, 2004: 135)

Bruschini & Puppini (2004) apontam ainda que, apesar das evidentes desigualdades – entre elas a diferença marcante nos rendimentos entre homens e mulheres no exercício da mesma função - serem reafirmadas a partir de dinâmicas não objetivas (como a reafirmação de estereótipos de gênero), a imagem do trabalho e suas eventuais assimetrias continuam a ser explicadas, não pelos arranjos diferenciados de gênero que estruturalmente fazem parte da cultura organizacional, mas, na maioria dos casos, pela meritocracia ou pela competência e dedicação pessoal ao trabalho. Idéia que parece se confirmar cada vez mais como tendência geral para explicar sucessos ou fracassos no mercado de trabalho e que repercute com mais força nas perspectivas de êxito profissional das mulheres executivas, uma vez que a realidade

de segregação para elas tem um peso maior, necessitando por sua vez de estratégias ocupacionais mais apuradas (o que poderia ser, pelo novo parâmetro, traduzido como maior esforço pessoal ou empenho – daí talvez se explique o grande número de guias profissionais voltados às mulheres serem autobiográficos e a percepção de que a ocupação dos cargos já é, por elas, visto como uma vitória). Seguindo esta tendência a editora Globo lançou no Brasil, em março de 2008, o *best seller mundial* “Rumo ao Topo” da executiva Cathie Black, presidente da Hearst Corporation e uma das cinquenta mulheres mais poderosas do mundo, segundo a Revista Fortune em 2006. Segundo a executiva, em sua autobiografia:

“O mundo dos negócios é um mundo competitivo. Então, se um homem ou uma mulher realmente quer ir em frente, tem que ter garra. Garra é uma palavra que significa que está dentro de você, o que faz você engrenar, sua força de vontade.” (jb.globo.com, acesso em 21 de abril de 2008)

Para as executivas entrevistadas por Bruschini & Puppini (2004), cujas percepções ilustram as perspectivas das executivas do novo milênio, a ascensão na carreira dependeria da mulher lidar “adequadamente” com as normas de uma cultura corporativa que, sobretudo por seu núcleo tradicional (associadas ao machismo), não atribuiria às mulheres os cargos de chefia. A realidade ocupacional executiva, neste sentido, seria traduzida como um processo em que as mulheres estariam dispostas a negociar sua “condição de gênero” com as empresas, tornando-se, inclusive, os arranjos dessa negociação a plataforma explicativa de dificuldades, fracassos e estratégias de sucesso. Na opinião dessas executivas o cuidado dos filhos, da família, do espaço doméstico é visto pela cultura organizacional como responsabilidade da mulher e, portanto, transforma-se em uma desvantagem pessoal no mercado. Haveria por parte das empresas a crença de que sobre elas recairia uma carga maior de tarefas e às vezes impossíveis de serem conciliadas com o trabalho. Ser mulher executiva seria se esforçar imensamente e contornar a “obrigação” de ter que, como pressuposto aceito e naturalizado do que é ser mulher, cuidar da casa, dos filhos e do marido e ainda aprender como executiva, a administrar melhor ou dividir as responsabilidades que à mulher necessariamente compete ou ainda torná-las, dadas as transformações no ambiente produtivo deste início de século XXI, vantajosas ou mesmo atrativas à nova cultura organizacional das empresas.

Exatamente neste sentido que a idéia de equilíbrio entre família e profissão associada a um esforço ou dedicação maior para mantê-lo tornam-se tão presentes, nos últimos anos, nas categorias discursivas operadas pelas mulheres na condução vitoriosa das suas atividades como executivas. Ao fazê-lo, no entanto, tornam as dinâmicas profissionais do mesmo modo sujeitas

às arbitrariedades - pouco objetivas e racionais – de uma realidade social já cristalizada pela diferença clássica de gênero ou ainda marcada pelas assimetrias e sujeições dos papéis e funções do “feminino” em relação ao “masculino” hegemônico:

“Só pude me mudar de país e viajar tanto a trabalho graças ao meu marido. Ele aceitou largar o emprego na França para me ajudar a cuidar das crianças. Apesar do meu cargo de líder, quem manda lá em casa é ele”.

(Isabelle Birem – presidente do Grupo Air Franca KLM no Brasil. Jornal O Globo Online, em 24/03/2008)

CONCLUSÃO

Conforme sugere a apresentação dos dados e argumentos nesta pesquisa, a inclusão e promoção das mulheres aos espaços laborais, na contemporaneidade, carregam um paradoxo: ao mesmo tempo em que, como aspecto novo, se firma como fenômeno sistemático, reafirma, ao fazê-lo, antigas ou tradicionais estruturas de sentido para significar ou montar um quadro coerente de explicação.

A construção da categoria mulher trabalhadora articula e exemplifica uma realidade laboral percebida não mais pelo seu caráter universal, geral ou coletivo, mas por uma suposta diferença que traduziria, sob a forma bipartida e antagônica de homem versus mulher, especificidades, potencialidades, competências e direitos. Talvez seja prova, mesmo que discursiva, da existência de uma nova fase nos processos de construção das identidades coletivas, curiosamente em uma atividade tradicionalmente interpretada como símbolo de unidade de classe. Ao assumir contemporaneamente forma oposta daquilo que o definia enquanto categoria unificada, o novo trabalhador, dividido e diferenciado pelas projeções de uma moral sexual, no entanto, não deixa de ser ator coletivo e participar ativamente dos processos de mudança social, exigindo, pressionando, criando leis de amparo, seguridade e, sobretudo, equidade. Como vimos no capítulo 4, diferentes acordos internacionais e a própria transformação de históricas demandas dos movimentos de mulheres em políticas públicas não podem ser creditadas senão a um novo “espírito coletivo” que embora perca seu aspecto mais básico que é o da generalidade indistinta, passa a compor, sob a forma de múltiplos grupos, um diálogo mais intenso e dinâmico com a sociedade. Ao se esfacelar ao clamor de especificidades inconciliáveis, os interesses deslocam-se para movimentos mais fechados, mas não menos socialmente participativos e atuantes. As reivindicações traçam um caminho quase oposto aos tradicionais parâmetros de transformação social, conseguindo os grupos diferenciados reverter situações específicas, vistas como restritas e contextuais, em leis gerais e ampla visibilidade.

Um processo de reivindicação de direitos e de mobilização, contudo, que admite, quando não cristaliza construções sociais, legitimando, a reboque, perspectivas simbólicas arbitrariamente estabelecidas como definidoras de identidades e práticas. Curiosamente o faz contrariando o “espírito” de uma época melhor definida como o “reinado da racionalidade burocrática”, por definição imparcial, neutra e objetiva.

Os discursos sobre a atividade profissional e a própria perspectiva das organizações empresariais sobre os seus agentes passam, contemporaneamente, apesar de entrecortados por diversos interesses e perspectivas, a também serem mediados por uma lógica de distinção.

Herdam da tradição moderna, tal qual recriada no capítulo 1, a característica de definir circunstâncias e pessoas pela oposição essencializada, fechada e completa em si mesma. No entanto aprimoram-se neste início de século e projetam como característica ou escolha reflexiva a exaltação das diferenças de gênero como atributo indispensável. A releitura das atividades laborais e conseqüentemente a nova estrutura dos quadros ocupacionais, parecem ter transformado o trabalho remunerado, ícone clássico da liberalização das mulheres da submissão patriarcal, em uma esfera, como os demais espaços de inserção das mulheres, marcada pelo sectarismo, sujeição e tutela constante. Entretanto tendem a ser mais perversas, pois vinculam a um essencialismo imutável e naturalmente dado os sistemas de classificação, possibilidades e, sobretudo, realizações. Os novos atores empresariais projetariam, dessa forma, um tipo-ideal apropriado de mulher e do feminino que, independente se acrescido estrategicamente dos termos “apesar de” ou “por ser mulher e operar com as categorias tipicamente femininas”, podem realizar-se nos negócios ou mesmo buscar inserção no mercado de trabalho desde que assumam com resignação o processo de fixação de tendências. Ou seja, uma entrada e promoção das mulheres às organizações empresariais marcadas pelas perspectivas de adaptação e submissão constante aos padrões que fogem de sua alçada estabelecer, mas que precisam ser por elas esforçadamente operados.

As construções discursivas e de categorias forjadas nas narrativas públicas e verificadas nas duas principais fontes empíricas deste trabalho – Revista Exame e o guia profissional “Mulheres que Abrem Passagem – evidenciaram ou construíram um conjunto de perspectivas e panoramas institucionais que contemporaneamente traduziriam as tendências empresariais e os ajustes nas categorias profissionais evocadas pelas mulheres executivas. Através de prescrições pragmáticas, indicaram os modelos esperados ou adaptados à cultura organizacional das empresas e o perfil necessário para trajetórias “bem sucedidas”, dando voz aos atores empresariais mostrarem com quais estratégias a inserção da mulher “melhor” se ajustaria para ocupar o cargo executivo no novo modelo produtivo ou ao longo das mudanças na própria ordem de produção. Dois padrões, duas formas sintéticas de traduzir a parte hierarquicamente mais alta do mundo do trabalho resultaram desse processo de construção: executivas e empresas; duas formas que ganharam, mesmo que esquematicamente, forma concreta, a partir das quais a própria categoria abstrata, geral e multifacetada “cultura organizacional” emergiu como modelo definido e o ideal de executiva também se materializou.

Dos resultados apontados, tais quais observados na listagem da página 72 e 77 e nas tabelas 2, 3 e 4 nas páginas 82, 83 e 84, as categorias que ambos os modelos – cultura empresarial e executivas - operavam curiosamente articulavam ou poderiam ser melhor

definidos por parâmetros ou referenciais que não se esgotavam no mercado de trabalho, muito menos tinham nele o domínio de criação. Como corte transversal o ideário de sucesso, êxito profissional, “chegar ao topo” longe de operar com elementos da meritocracia burocrática, instrumental pautou-se na ordem simbólica fixa e já pré-estabelecida por uma condição natural inegável, aliando-se, ironicamente, às perspectivas reflexivas e autônomas da realidade contemporânea. As categorias de gênero não só foram evocadas ao longo de todo o processo de consolidação da mulher no mercado, mas imprescindíveis na forma de traduzir a cultura organizacional e os modelos de gestão ao longo das décadas de 70, 80 e 90 melhor adaptados. Um modelo de projeção em que as especificidades de gênero tornaram-se, em formato compactado de interesses, justificativas, estratégias, características, a própria constituição do mundo do trabalho, ou melhor dos dois mundos dos trabalhadores: homens e mulheres. A partir de então o que se pôde observar foi a reprodução de estereótipos em uma realidade empresarial marcada por ajustes constantes, mas um processo de mudanças e plasticidades seletivo: no caso das mulheres as categorias de gênero eram maleáveis, ajustáveis e, no caso das empresas, fixas e estipuladas. Um tipo de reprodução em que as mulheres foram “convidadas” a fazer parte, “por sua decisão própria”, de um ciclo de negociações e possibilidades, cujos critérios e condições de acordo já estariam previamente pelas empresas definidos. No entanto uma realidade percebida de maneira consensual em que, em um mesmo quadro de perspectivas, os dois atores estariam se adaptando ao novo padrão produtivo. De fato empresas e executivas estavam redefinindo trajetórias e perfis de identidade e constituição, mas em uma relação amortizada de mando e obediência em que as tensões de mando eram transformadas em expectativas, ajustes necessários, contornos ou tipos ideais a serem necessariamente pelas mulheres alcançados, sem, contudo, perder seu caráter arbitrário e imperativo.

O mundo do trabalho e o imaginário social entrelaçaram-se nas projeções da nova empresa e do novo profissional por ela esperado. Uma maneira de classificação das atividades e perfis ocupacionais marcados pela retórica do reforço às categorias operadas socialmente. Por extensão do que as relações sociais convencionaram chamar de masculino e feminino essencialmente diferentes, a cultura empresarial cristalizou sob a marca diferenciada de dois modelos distintos de gestão. Uma diferença, tanto empresarial quanto social, que se justificaria nela mesma, uma vez que os postulados de verdade fundamentar-se-iam na ordem biológica, cujas categorias, por definição, são aleatórias e imutáveis. A legitimidade das propostas de contratação e promoção dos cargos executivos deixou de ser discutida pela via da “genealogia do poder”, a rigor fluida, transitória e atendendo interesses específicos. Mas instituídas pela

lógica da aceitação instrumental ou da convicção que estariam ajustados às especificidades de que são compostos naturalmente homens e mulheres.

O modelo ideal de executiva projetado como prestigioso, tal qual verificado na tabela 5, página 112, tendeu a seguir um parâmetro dialeticamente organizado: se propôs a redefinir a mulher pela reafirmação de suas obrigatoriedades e filiações ao espaço doméstico. Quase que apresentando o novo perfil profissional como resignado para com sua condição de natureza. Uma articulação vista como necessária e adaptada à nova ordem produtiva, curiosamente vinculando categorias de eficácia e bom desempenho administrativo. Um conjunto de constrangimentos e gratificações, formatado e impulsionado publicamente, que atribui significado à inserção de mulheres nos altos escalões das empresas pelas características socialmente ou tradicionalmente associadas à uma imagem fabricada de mulher, variando habilidades e competências pela sua condição de gênero.

Um panorama de operações que apresenta mais dilemas que propriamente medidas eficazes no combate à discriminação de gênero. Uma formatação de princípios dos negócios que consolida uma idéia de reestruturação e novos modelos de gestão a partir do binômio: masculino (associado à tradição, velho, arcaico modelo de gerenciamento) versus feminino (adaptado à nova ordem flexível, plural, comunicativa). Jogos de distinção, antagonismos que estruturam os laços de sociabilidade cotidiana e a nova ética do “mundo do trabalho”. Demandados por novas regras de mercado e definições legais, as novas diretrizes ou metas organizacionais chamam de promoção da diversidade exatamente a conduta padronizada e compromissada com estereótipos. É quando o feminino se constitui como referência, ocupando lugar, mas em um outro pólo, do que antes era masculino. O que não exclui o fato de que continuam as construções de gênero a operar na dinâmica de trabalho. E, por ironia, historicamente foi justamente a projeção de gênero considerada fonte geradora principal de assimetrias e desigualdades.

O discurso da “diferença” como estratégia para alcançar a igualdade no trabalho gera um dilema, pois não consegue se desvencilhar da articulação das arbitrarias categorias de gênero. Ao mesmo tempo em que se pretende alcançar a igualdade, tem-se que essencializar a diferença, ou seja, considerar como factual características construídas historicamente e socialmente, portanto, mutáveis. Integradas e internalizadas como parte do ser feminino e institucionalizadas nas organizações empresariais, o discurso essencialista de gênero que postula a diferença como condição, acaba por reforçar um panorama, muito discutido e criticado por parte do movimento feminista clássico, em que a inserção profissional é também diferenciada, não mais pelas restrições gerais à ocupação dos cargos, mas pela concentração

nas áreas de atuação em que tais atributos estão vinculados. Dilema, no entanto, que se equaciona pela via das estratégias profissionais, construídas e operando categorias discursivas em indivíduos e empresas. A clássica determinação de normas e exigências é substituída por um modelo flexível, mediados por uma aparente negociação entre as necessidades do mercado e as qualidades profissionais por ele exigidas. E é justamente a mudança de um padrão de controle rígido para um ideário de cooperação que as desigualdades de gênero mais se destacam. Realidade em que os códigos morais de conduta e as vinculações de características definidas *a priori* são apresentados como ícones das inovações na cultura corporativa. Ao invés de operar com a lógica do trabalhador universal, excluindo ou tornando sem sentido a categoria gênero, há a reafirmação constante da idéia de uma natureza apropriada a cada tipo de gestão, cargos, perfis e áreas. A idéia de melhor resultado, maior produtividade aliada às negociações adotadas pelos atores profissionais na busca por um espaço nos atuais modelos de gestão, acabam por reafirmar a necessidade de se construir um modelo de feminino e apontá-lo como vantagem. O que se segue é o não questionamento dos atributos em que esse feminino estaria operando e, sobretudo, a sua conjugação com sistemas de valores socialmente construídos. A meta da igualdade entre os sexos torna-se sinônimo da promoção de uma diversidade que longe do pluralismo, orienta-se pela unidade em torno do que e como o feminino deve articular.

O discurso do politicamente correto que as empresas assumiram como forma ou estratégia de comunicação com os clientes e maior lucro, amparado nas reformas produtivas e em boa parte das articulações discursivas das mulheres profissionais afirma uma identidade própria da mulher, cujo caráter de articulação aponta para uma alteridade existente e naturalizada. A idéia de participação da mulher nos cargos de chefia, estaria associada e só poderia ser viabilizada se submetida a uma constante adaptação. Em um primeiro momento adaptação ao masculino e na atualidade a um feminino traduzido perigosamente como o encontro com a natureza ou condição de gênero.

Os dados reunidos nesse estudo permitiram verificar que os recursos discursivos em veículos considerados importantes mapas simbólicos ou guias profissionais (pela tiragem e consolidação no campo profissional como veículos dominantes), são organizados ou editados para assumir forma pública criando um tipo ideal de mulher executiva que assume a tradição e seus mitos de gênero como ícones de competência e atributos competitivos. As categorias de gênero são tomadas como filtro, critério ou estratégia para reagir e romper com a reprodução horizontal e vertical no interior das organizações. A divisão sexual do trabalho mantém-se pela também renovação das imagens de gênero, em que a concepção de mulher doméstica e trabalhadora se conjugam perfeitamente.

Atravessadas por diferentes articulações, antagonismos e paradoxos, o “modo feminino de administrar” emerge como uma concepção de identidade que abre novas possibilidades de inserção e promoção nas empresas. Um processo de construção, no entanto, de um feminino fixo, estável, imutável e, sobretudo, independente dos processos de mudanças nas estruturas e tradições – transformações inerentes à dinâmica de todas as relações sociais, inclusive a de trabalho.

Eleger características e estilos ou perfis profissionais próprios de cada gênero implicaria não problematizar que tais condicionantes simbólicos são percebidos como imutáveis e que estão inseridos em uma estrutura organizacional marcada por uma temporalidade e funcionalidade, cujos arranjos estão em constante transformação. Em última instância produziria um paradigma insustentável às possibilidades de construção de uma plataforma contínua e permanente de equidade, já que pelas vinculações dessas características fixas, que pré-definiriam funções e responsabilidades, quando de uma nova mudança na realidade institucional, quais atributos as mulheres contariam para ter êxito? Ou se uma vez já estando os atributos de gênero cristalizados como vantagem e marca de gestão, quais as possibilidades de mobilidade das mulheres nessa futura dinâmica de contratação?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAMO L. *A situação da mulher Latino-americana* in Mulher e Trabalho. Org, Dídice Delgado, Paola Cappelin e Vera Soares. Editora Bomtempo, 2000.
- ABRAMO L. e RANGEL A. *Gênero e trabalho na sociologia latino-americana*. ALAST, 1998.
- ADKINS, L. Reflexivity: Freedom or Habit of Gender? In Adkins, L e Skeggs, B. (Org) *Feminism After Bourdieu*, Oxford: Blackwell, 2002.
- _____. *Revisions: Gender and Sexuality in Late Modernity*. Buckingham: Open University Press, 2002.
- ALEXANDER, J. *The meanings of social life: a cultural sociology*. New York; Oxford. University Press, 2003.
- ANTUNES, R. *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1998.
- ARAÚJO, C; SCALON, C. *Gênero, família e trabalho no Brasil*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas editora, 2005.
- BADINTER, Elisabeth. *Um é o outro: relações entre homens e mulheres*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- _____. *Rumo Equivocado – O feminismo e alguns destinos*. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2005.
- BAUMAN, Z. *O Mal-Estar da Pós-Modernidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1998.
- _____. *Modernidade e Ambivalência*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1998.
- BECK, U. *The Brave New World of Work*. Cambridge: Polity Press, 2000.
- _____. *A Reinvenção da Política: Rumo a uma Teoria da Modernização Reflexiva*. IN: BECK, U.; GIDDENS, A. & LASH, S. *Modernização Reflexiva*. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1995.
- BERNOUX. P. *A Sociologia das Empresas*, Coleção Diagonal, 1995.
- BOLTANSKI, L. & CHIAPELLO, E. *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*. Paris : Gallinard, 1999
- BOURDIEU, Pierre. *A Dominação Masculina*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil Editora, 2002.
- _____. *O Poder Simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil Editora, 2006.

_____. A escola conservadora: as desigualdades frente à escola e à cultura. In Bourdieu. *Escritos da Educação*. Petrópolis: Vozes, 1998.

BRUSCHINI. C. & PUPPIN. A. *Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no Final do Século XX*. Cadernos de Pesquisa da Fundação Carlos Chagas, v. 34, n. 121, jan-abr 2004.

BRUSCHINI. C. Trabalho Doméstico: inatividade e econômica ou trabalho não-remunerado? In: *Novas Conciliações e Antigas Tensões? Gênero, família e trabalho em perspectiva comparada*. Araújo, C; Scalon, C.; PICANÇO, F. (Org.). SP: Edusc, 2007.

_____. *Trabalho Feminino: trajetória de um tema, perspectivas para o futuro* in Estudos Feministas CIEC/ECO?UFRJ vol.2 N.3/94.

_____. *Mulher e Trabalho: uma avaliação da década da mulher*. São Paulo: Nobel; CECF, 1985.

_____. O Uso de Abordagens Quantitativas em Pesquisas sobre Relações de Gênero. In: COSTA,A.;BRUSCHINI, C. (ORG.) *Uma Questão de Gênero*. Rio de Janeiro: Editora Rosa dos Ventos. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1992.

BUTLER, J. *Problemas de Gênero*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira Editora, 2003.

CAPPELIN, Paola. *Globalizando os Direitos: Do salário à igualdade de Oportunidades, salário igual para trabalhador de igual valor: avanços e desafios na implementação da convenção n.º 100 da OIT* – Publicação conjunt da Comissão Nacional sobre a Mulher Trabalhadora da CUT, da Internacional de Serviços Públicos – ISP Brasil e do Observatório Social, abril de 2002.

_____. Ações Afirmativas, gênero e mercado de trabalho: a responsabilidade social das empresas na União Européia. In *Trabalho e Gênero: mudanças, permanências e desafios*. Rocha, Maria Isabel (Orgs). Editora 34, 2000.

CASTELLS, M. *O Poder da identidade. A Era da Informação: Economia, sociedade e Cultura*. Volume 2. São Paulo: Editora Paz e Terra, 1999.

_____. *A Sociedade em Rede. A Era da Informação: Economia, sociedade e Cultura*. Volume 1. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2002.

CASTRO,M e LAVINAS,L. Do Feminino ao Gênero: A Construção de um Objeto. In: COSTA,A.;BRUSCHINI, C. (ORG.) *Uma Questão de Gênero*. Rio de Janeiro: Editora Rosa dos Ventos. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1992.

CORSITINI, Leonora e SOUZA FILHO, Edison. *Um estudo sobre as representações sociais de mulheres executivas: estilo de comportamento e gestão*. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, vol.7, pp. 67-80, 2004.

ELIAS, N. *O processo civilizador*. Volumes 1 e 2. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 1990 e 1993.

FOUCAULT, M. *História da Sexualidade II – O Uso dos Prazeres*. Rio de Janeiro: Graal, 1984.

_____. *Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro: Graal, 2003.

FRASER, Nancy. *Redistribuição ou Reconhecimento? Classe e status na sociedade contemporânea*. Revista Interseções, ano quatro, número. 1. Rio de Janeiro, 2002.

FREUD, Z. *O mal estar da civilização*. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1997.

GIDDENS, A. & LASH, S. *Modernização Reflexiva*. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1995.

GIDDENS, Anthony. *Modernidade e identidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2002.

_____. *A Transformação da Intimidade*. São Paulo: Editora UNESP, 1993.

_____. *As Consequências da Modernidade*. São paulo: editora UNESP, 1991.

GOFFMAN, Erving. *Gender advertisementes*. Londres: The Macmillan Press, 1979.

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 8. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

HARVEY, D. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo: Edições Loyola, 1999.

HIRATA, Helena. *Nova Divisão Sexual do Trabalho? Um olhar voltado para a empresa e a sociedade*. São Paulo: Editora Bomtempo, 2002.

_____. *Reestruturação produtiva, trabalho e relações de gênero*. In: Revista Latinoamericana de Estudios del trabajo, ano 4. número 7, 1998.

_____. *Processos de modernização: a mulher na produção industrial*. Rio de Janeiro, 1988. [Comun. apres. à Reunião Intermediária do GT Mulher na força de Trabalho da ANPOCS]

HORKHEIMER, M. *Conceito de Iluminismo*. Textos Escolhidos, Coleção os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

HUMPHERY, J. *Gender and Work in the Third World (sexual Divisions in Brazilian Industry)*. Londres/ Nova York: Tavistock Publications, 1987.

LASH, S. *A Reflexividade e seus Duplos: estrutura, estética, comunidade*. IN: BECK, U.; GIDDENS, A. & LASH, S. *Modernização Reflexiva*. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1995.

LOBO, E. O trabalho como Linguagem: O Gênero do Trabalho. In: COSTA, A.; BRUSCHINI, C. (ORG.) *Uma Questão de Gênero*. Rio de Janeiro: Editora Rosa dos Ventos. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1992.

MALHEIROS, E. *Estudando Gênero em uma Empresa de Engenheiros. Percepções dos Executivos de uma Multinacional do Estado do Rio de Janeiro*. Dissertação de Mestrado. Mimeo. Rio de Janeiro, 2005.

MARCUSE, H. Eros e Civilização – uma interpretação filosófica do pensamento de Freud. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1978.

MARUANI, M. *Travail et employ des femmes*. Paris, La Découverte, 2000.

MOSCOVICI, S. Epilog. In S. Moscovici & C. Graumann (ED.), *Changing conceptions of Leadership*. New York: Springer-Verlag, 1981.

OLIVEIRA, R. O Elogio da Diferença – O Feminismo Emergente. São Paulo: Editora Brasiliense, 1991.

PARSONS, Talcott e BALES, Robert F. *Family: Socialization and Interaction Process*. Nova York: The Free Press, 1955.

PINTO, R. *Uma Trajetória do Feminismo no Brasil*. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2003.

PUPPIN, A. *Mulheres em cargos de comando*. Coletânea Novos Olhares – Mulheres e Relações de Gênero no Brasil. FCC, 1988.

RODRIGUES, A. Lugar e Imagem da Mulher na Indústria. In: COSTA, A.; BRUSCHINI, C. (ORG.) *Uma Questão de Gênero*. Rio de Janeiro: Editora Rosa dos Ventos. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1992.

SANTOS, Tânia Sterem. *Novas Estratégias produtivas e Diferenciações de Gênero na Indústria Calçadista do Vale dos Sinos, RGS, Brasil*. Congresso ALAS, Montevideo, 2007.

SOUZA, Boaventura Santos. *Pela mão de Alice: o Social e o Político na Pós-Modernidade*. 9ª ed. São Paulo: Cortez, 2003.

SCOTT, Joan W. *Gênero: uma categoria útil de análise histórica*. Revista Educação & Realidade, v. 15, n. 2, jul./dez. 1990.

_____. *A Cidadã Paradoxal: as feministas francesas e os direitos dos homens*. Florianópolis: Mulheres, 2002.

SEN, Amartya. *Desigualdade Reexaminada*. Rio de Janeiro: Editora Record, 2001.

SENETT, R. *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Editora Record, 2001.

SIMMEL, Georg. *On woman sexuality and love*. Nova York & Londres: Yale University Press, 1984.

SORJ, BILA. *O Feminino como Metáfora da Natureza*. In Revista Estudos Feministas. Rio de Janeiro, CIEC/ECO/UFRJ, 1992, nº 0, páginas 140-150.

_____. Percepções sobre as esferas separadas de gênero. In: Araújo, C; Scalon, C (Org.). *Gênero, família e trabalho no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005

THOMAS, Laqueur. *Inventando o Sexo*. Rio de Janeiro: Relume Dumara, 2001.

TOURAINÉ, A. *Crítica da Modernidade*. 4ª edição. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 1997.

YOUNG, Iris M. *Inclusion and Democracy*. Oxford, Inglaterra: Oxford University Press, 2000.

Revistas e Jornais

“Guia Exame 2003 – As melhores empresas para você trabalhar”, Ed. Abril.

“Guia Exame 2004 – As melhores empresas para você trabalhar”, Ed. Abril.

Revista Exame, diversas edições, Ed. Abril.

Sites Visitados

www.catho.com.br

www.managers.com.br

www.ibge.com.br

www.ipea.gov.br

oglobo.globo.com