

KELLY PELLIZARI

**O discurso gerencialista e as práticas discursivas das mulheres executivas:
aproximações e distanciamentos**

Projeto de Dissertação apresentado ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa da Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Antonio Carvalho Neto

Co-orientadora: Prof. Dra. Tânia Pitombo de Oliveira

Belo Horizonte - MG
2014

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

P391d Pellizari, Kelly
O discurso gerencialista e as práticas discursivas das mulheres executivas: aproximações e distanciamentos / Kelly Pellizari. Belo Horizonte, 2014.
119 f.: il.

Orientador: Antônio Carvalho Neto
Coorientadora: Tânia Pitombo de Oliveira
Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Mulheres - Executivas. 2. Mulheres - Liderança. 3. Mercado de trabalho. 4. Análise do discurso. I. Carvalho Neto, Antônio. II. Oliveira, Tânia Pitombo de. III. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 658.012.4

KELLY PELLIZARI

**O discurso gerencialista e as práticas discursivas das mulheres executivas:
aproximações e distanciamentos**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Programa da Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Administração

Orientador Prof. Dr. Antonio Carvalho Neto (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

Prof.^a. Dra. Carmem Lígia Iochins Grisci (Universidade Federal do Rio Grande do Sul)

Prof. Dr. José Newton Garcia de Araújo (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais)

Belo Horizonte, 08 de outubro de 2014.

Dedico este trabalho a todos que acreditaram e que contribuíram de alguma forma para sua realização, mas em especial, para aqueles que não acreditaram, pois foram na verdade estes meus grandes incentivadores.

Agradecimentos

Primeiramente a Deus, por ser capaz de realizar o irrealizável. Por me conceder sabedoria e discernimento o que muito contribuiu para minha persistência e dedicação na realização deste trabalho.

Agradeço a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas e ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da PUC Minas por terem me recebido de maneira tão acolhedora e terem proporcionado um ambiente totalmente favorável à pesquisa e à construção de conhecimento.

Agradeço a todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da PUC Minas, sobretudo aqueles com quem tive o privilégio de conviver durante nossas aulas e momentos de estudo. A professora doutora Simone Costa Nunes, ao professor Armindo dos Santos de Sousa Teodósio e ao professor doutor Marcelo Rezende Pinto por me proporcionarem leituras questionadoras e por compactuarem comigo sobre as inquietações contemporâneas.

Agradeço de todo o coração ao professor doutor Antônio Carvalho Neto, meu orientador. Primeiramente por ter aceitado me orientar ao longo deste trabalho, por desenvolver comigo ideias e questões que conduziram minha pesquisa, pela segurança ao me auxiliar na busca de respostas e pela compreensão diante da infinidade de novas perguntas, e por se constituir, para mim, mais que um mestre ou doutor, mas sim uma referência a ser seguida, em que se mesclam gentileza e sabedoria.

Agradeço imensamente a minha co-orientadora, professora doutora Tânia de Oliveira Pitombo, por ter aceitado de bom grado me auxiliar no desafio de compreender melhor os discursos. Pela sua dedicação e preciosa contribuição a meu trabalho, serei eternamente grata.

Agradeço também ao Núcleo de Estudos de Recursos Humanos e Relação de Trabalho – NERHURT – na pessoa de seus membros e do coordenador geral do grupo professor doutor Antônio Carvalho Neto, por cederem parte do banco de dados do Núcleo para minha pesquisa e, com isso, contribuírem para que os discursos das mulheres executivas fizessem novos sentidos.

Aos professores doutores José Newton Garcia de Araújo e Roberto Patrus, pela valiosa contribuição na banca de qualificação, bem como, à professora doutora Carmem Grisci e novamente ao professor doutor José Newton Garcia de Araújo por terem aceitado avaliar meu trabalho.

A todos os meus colegas mestrandos e doutorandos do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da PUC Minas pelo prazer da companhia durante nossas aulas. Em especial aqueles que se mostraram meus amigos durante esta caminhada, como Fernanda da Silva Boroni, Arlene Fernandes Soares, Fernanda Versiani, Janaína Carla Borsagli e Leonardo Mendes da Silva de quem sinto e sentirei saudades.

Agradeço com carinho a toda minha família, meu pai, mãe, Carla e André por constituírem-se âncoras em minha vida e pelo apoio, mesmo à distancia.

Meu muito obrigada a dona Agnes Aarestrup, por acolher a mim e ao Pedro de braços abertos.

Ao Henrique Roriz Aarestrup Alves, por compreender, apoiar e partilhar do meu sonho, a ponto de fazê-lo também seu, tornando-se o melhor amigo, confidente e amor que eu poderia ter.

Ao meu filho amado Pedro Henrique, por ser a razão de minha existência e de minhas lutas e por poder ver diariamente em seus olhos a presença de Deus; infinitamente obrigada.

“Toda mulher leva um sorriso no rosto e mil segredos no coração”.

Clarice Lispector

“É indispensável trabalhar, pois um mundo de criaturas passivas seria também triste e sem beleza. Precisamos, entretanto, dar um sentido humano às nossas construções.

E quando o amor ao dinheiro, ao sucesso, nos estiver deixando cegos, saibamos fazer pausas para olhar os lírios do campo e as aves do céu”.

Érico Veríssimo

Resumo

Este trabalho teve por objetivo analisar as práticas discursivas das mulheres executivas, no intuito de estabelecer relações entre elas e o discurso do gerencialismo, procurando detectar aproximações e distanciamentos. Para efeitos dessa pesquisa, o discurso gerencialista diz respeito às práticas discursivas em que se evidencia o gerencialismo como um modelo idealizado de gestão, no qual os gestores sempre devem agir rápida e corretamente para se consolidarem no poder. Já as práticas discursivas foram compreendidas como as ações materializadas por meio da linguagem em um dado contexto social em que se procurou observar a mulher executiva imersa na ideologia gerencialista na busca por reconhecimento igualitário, tempo mais humanizado, respeito e reconhecimento de seus outros papéis sociais pelo gerencialismo. A análise do discurso foi a ferramenta utilizada para tratar dos recortes selecionados das trezes entrevistas coletadas junto ao banco de dados do Núcleo de Estudos de Recursos Humanos e Relação de Trabalho – NERHURT. Os resultados da análise indicam que as práticas discursivas das mulheres executivas mais se aproximam do que se distanciam do discurso gerencialista. Aproximam-se na medida em que reforçam a ideologia gerencialista, mas distanciam por apresentarem também, em seus discursos, elementos que o modelo gerencialista não contempla ou busca abster-se, tais como as fraquezas inerentes à figura humana, o sentimento de culpa da executiva pelo menor tempo dedicado aos filhos, a escassez de tempo para atividades além das fronteiras organizacionais, dentre outras.

Palavras-chave: Mulheres executivas, discurso gerencialista, gerencialismo e práticas discursivas.

Abstract

This study aimed to analyze the discursive practices of executive women in order to establish relationships between them and the discourse of managerialism, trying to detect similarities and differences. For the purposes of this research, the managerial discourse concerns to the discursive practices in which it is evident that managerialism as an idealized model of management, in which managers should always act quickly and correctly in order to consolidate the power. Yet, discursive practices were understood as actions materialized through language in a given social context in which it sought to observe the executive woman immersed in managerialist ideology in seeking equal recognition, more humanized time, respect and recognition of their other social roles by managerialism. The discourse analysis was the tool used to address profiles selected from thirteen interviews collected by the database of the Núcleo de Estudos de Recursos Humanos e Relação de Trabalho – NERHURT. The results of the analysis indicate that the discursive practices of executive women are closer than farther away from the managerialist discourse. They get closer to the extent that reinforce the managerialist ideology, but they also get distant for presenting in their speeches, elements that managerialist model does not address search or abstain, such as the weaknesses inherent to the human figure, the guilt of the executive by the short time devoted to children, shortage of time for activities across organizational boundaries, among others.

Keywords: Executive Women, managerialist discourse, managerialism and discursive practices.

Lista de Figuras

Figura 01- Esquema da Análise desenvolvida70

Lista de Quadros

Quadro 01- Seleção das entrevistas para o estudo de caso.....63 e 64.

Lista de Siglas e Abreviações

AD – Análise do Discurso

AAD – Análise Automática do Discurso

ADC – Análise Crítica do Discurso

FD – Formação Discursiva

FDs – Formações Discursivas

GQVT - Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho

FI – Formação ideológica

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

NERHURT – Núcleo de Estudos de Recursos Humanos e Relação de Trabalho

PEA - População Economicamente Ativa

PPGA – Programa de pós-graduação em administração

PUC Minas - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

SUMÁRIO

SUMÁRIO.....	12
1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 Problemática.....	16
1.2 Justificativa	20
1.3 Objetivos.....	23
1.3.1 Objetivo geral	23
1.3.2 Objetivos específicos.....	23
2 O DISCURSO DO GERENCIALISMO E AS EXECUTIVAS NO BRASIL.....	24
2.1 A análise do discurso	24
2.2 O discurso do gerencialismo	30
2.3 A mulher executiva no contexto ideológico do modelo gerencialista.....	43
3 METODOLOGIA	58
3.1 Estratégia e método de pesquisa	58
3.2 Unidade empírica de análise	60
3.3 Estratégia de coleta de dados.....	64
3.4 Estratégia de análise dos dados: A análise do discurso.....	65
3.4.1 Os procedimentos de Análise: D2 e D3.....	66
3.4.2 O passo a passo da análise	68
4 A ANÁLISE DOS DADOS.....	71
4.1 O discurso gerencialista.....	71
4.1.1 A força do econômico.....	73
4.1.2 As relações de força e poder.....	75

4.2 As práticas discursivas das executivas.....	84
4.2.1 Executivas: o gerenciamento do espaço casa e do espaço trabalho.....	87
4.3 A escassez do tempo.....	95
4.4 A culpabilidade em questão.....	99
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	107
REFERÊNCIAS	111

1 INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho consiste em analisar as práticas discursivas das mulheres executivas, entendendo estas mulheres como aquelas que se encontram nas posições de liderança e que ocupam os cargos de presidente, vice-presidente e terceiro escalão dentro da hierarquia organizacional das grandes empresas operando no Brasil. Busca-se com isso, estabelecer as relações entre elas e o discurso do gerencialismo. Este termo será utilizado no presente trabalho como a tradução da terminologia *managerialism*, uma derivação de *management* em Francês, que é exatamente igual ao termo inglês. (Gaulejac, 2007).

Para Orlandi (2007), discurso é produção de sentido, desde palavras, ações, imagens, sinais, e até mesmo o silêncio. Esta pesquisa limitar-se-á a analisar as práticas discursivas das mulheres executivas, bem como utilizará o termo gerencialismo para referir-se ao modelo de gestão baseado no neoliberalismo (Cargaro, 2013). Para efeitos desta pesquisa, o discurso gerencialista diz respeito a todas as ações evidenciadas nas práticas discursivas em que o gerencialismo mostra-se como um modelo idealizado de gestão, onde os gestores sempre devem agir rápida e corretamente para consolidarem-se no poder; onde tudo que destoe deste objetivo é visto como um empecilho para o sucesso organizacional e do próprio executivo (Heckscher, 1996).

Pollitt (1990) concebe o gerencialismo como ideologia, por constituir um conjunto de regras e ações que resolveriam todos os problemas de ordem econômica e social. Com o advento da Segunda Guerra Mundial, o modelo gerencialista como modelo idealizado de gestão disseminou-se pelo mundo, a propagar os méritos alcançados pelos norte americanos na guerra (Foucault, 1979, Wood JR, Tonelli & Cooke, 2011).

As organizações passaram então a incorporar em suas práticas este modelo como se fosse uma solução milagrosa, para todos os problemas que as afligia, sem observar e tampouco questionar seus precedentes e a aplicabilidade em diferentes culturas. O discurso gerencialista só faz legitimar o modelo, com base no capitalismo, tentando dar uma “imagem, relacional, pragmática e liberal do exercício do poder na empresa” (Gaulejac, 2007, p. 48). As organizações, além de congregarem às suas ações essa visão, passaram a disseminar o gerencialismo como modelo ideal de gestão. No entanto, dada a complexidade humana e conseqüentemente organizacional, este modelo muitas vezes tem se mostrado conflituoso e repleto de incoerências.

A vida das mulheres executivas pode servir para ilustrar o quanto o discurso gerencialista apresenta-se contraditório àquele ideal proposto. Analisar o discurso destas e contrapô-lo ao discurso gerencialista pode contribuir para conhecermos mais sobre as incongruências do modelo, bem como, expandir o conhecimento acerca destas “mulheres de sucesso”, exatamente através do discurso de quem atingiu os cargos mais emblemáticos deste modelo.

A gama de estudos contemporâneos que enfocam questões de gênero no ambiente organizacional nos últimos anos vem aumentando consideravelmente. Embora com foco diversificado, uma parcela deles discute as razões, a maneira, os conflitos que levaram as mulheres a conquistar posições elevadas de poder no meio empresarial (Lombardi, 2006, Tanure, Carvalho Neto & Andrade, 2007; Lima, Lima & Tanure, 2009; Grandó, 2009; Santos, 2012; Almeida, 2013).

Dado o contexto atual no que se refere às mulheres executivas, mostra-se relevante conhecer um pouco mais sobre o processo de ascensão da mulher aos altos níveis estratégicos das organizações. É possível vislumbrar essa maior abertura por parte da sociedade moderna como um todo, em buscar romper com questões anteriormente muito movidas por preconceitos e estereótipos. Pode-se levar em consideração que esta conjuntura parece ceder lugar a um campo

em que o diálogo, pertinente a questões que envolvem a mulher, pode ser realizado de maneira mais livre em diversos ambientes sociais, entre estes o ambiente organizacional (Oliveira, Gaio & Bonacim, 2009).

Essa abertura propicia abordagens diferentes deste assunto, através de um leque de questões multidisciplinares que enriquecem o conhecimento a ser gerado sobre este fenômeno. Questões que levam a conhecer melhor os sujeitos que perpassam e se constituem nestes ambientes empresariais tem se mostrado relevante, portanto. Assim, a análise do discurso das executivas pode ser reveladora não apenas no sentido de apresentar o que se configura como modelo gerencialista, mas também o que pode dele destoar, além de contribuir para a discussão da carreira feminina.

Dessa maneira, propõe-se um estudo de caso em que se relaciona o pressuposto teórico idealizador de mulheres executivas com as práticas discursivas de algumas empresárias de sucesso, na linha do discurso gerencialista, lançando mão da análise de discurso como instrumento. Atentar-se-á para as supostas discordâncias presentes nestes discursos, os quais foram construídos livremente pelas entrevistadas quando indagadas a respeito de temáticas que versaram sobre suas vidas profissionais, pessoais, expectativas em relação à carreira e suas relações sociais de modo geral. Nesse processo, os significados simbólicos deverão se apresentar imbricados nas falas e considerações das executivas de forma relativamente espontânea, sem que as respostas sejam previamente escolhidas e/ou preparadas pelas entrevistadas.

1.1 Problemática

A mulher luta há muito tempo por igualdade, seja no âmbito familiar ou social, e mais recentemente, no organizacional. Em todo o Ocidente, as ações que iniciaram essa luta constante

em prol do reconhecimento da figura feminina no meio social se fizeram mais visíveis com os movimentos feministas das décadas de 1960 e 1970 (Menezes, 2012, Santos, 2012). Estas pressões sociais fizeram com que muitas mulheres deixassem de ocupar um lugar de submissão para então galgarem os primeiros passos rumo a uma posição social mais igualitária. (Bessis, 2000). O que não significa dizer que, hoje, as mulheres estão em pé de igualdade com os homens, ou que as distancias entre eles tenham acabado.

Atualmente, as disparidades entre homens e mulheres persistem e ultrapassam os níveis organizacionais. Sobretudo naquelas organizações em que o modelo gerencialista é seguido à risca. Neste contexto, a mulher ainda é vista como um ser que não é capaz de se ajustar ao modelo de gestão imposto, por este ter sido pensado e ocupado prioritariamente por homens. (Gaulejac, 2007).

Há dissonância entre os gêneros que ainda se mostra, na maioria das vezes, de forma implícita ou velada nos contextos organizacionais que continuam sendo vistos como ambientes predominantemente masculinos (Lombardo, 2006, Tanure, Carvalho Neto & Andrade, 2007). Porém, a ascensão da mulher ao mercado de trabalho tem aumentado a cada ano e elas já configuram uma parcela significativa no Brasil (46,6% da população economicamente ativa, conforme dados do IBGE, 2011).

Este quadro pode ser explicado sob os mais diversos aspectos e deve-se a inúmeros fatores. Entre eles, pode-se citar a mudança de paradigmas quanto aos papéis que a mulher exerce na sociedade atual e também questões educacionais ligas a elas. Nos últimos anos a mulher se afastou mais dos afazeres domésticos, para dedicar-se cada vez com mais afinco a uma profissão fora do espaço privado da casa (Tonelli, 2003; Lima, Lima & Tanure, 2009, Santos, 2012). Elas também dedicaram mais tempo do que os homens ao estudo: 77,5% da população feminina ocupada possui onze anos ou mais de estudos (IBGE, 2011). Este fator ajuda a entender o porquê

muitas mulheres conseguiram romper com o “Teto de Vidro”¹ em várias áreas do conhecimento e também no mundo dos negócios. (Hanashiro, Nassif, Carvalho & Bido, 2005; Lombardi, 2006, Carvalho Neto, Tanure & Andrade, 2010; Yannoulas et al, 2013).

Esta mudança do cenário na vida profissional da mulher não se mostra consolidada, ainda é muito recente e instável. Os estudos nessa área parecem ser promissores e muito interessantes, uma vez que já mostram muitas mulheres ocupando cargos executivos antes só tomados por homens e muitas outras competindo por estes postos. Neste sentido, conhecer e compreender este processo pode contribuir para que se possa explicar melhor a evolução da mulher no cenário empresarial.

Há estudos recentes que abordam estas questões. Para Santos (2012), os fatores que dificultam a chegada e permanência da mulher nos altos níveis estratégicos das empresas brasileiras estão relacionados aos mecanismos pessoais, sociais e organizacionais. Deste modo, a mulher precisa romper com várias barreiras para atingir seu “lugar ao sol” e conseguir manter-se lá. O que não parece ser algo impossível, haja vista o número maior de mulheres bem sucedidas profissionalmente de alguns anos para cá no Brasil, a exemplo das executivas brasileiras. De toda forma, o percentual ainda é bastante inferior quando comparado ao número de homens na mesma posição. (Tanure, Carvalho Neto & Andrade, 2007, Carvalho Neto, Tanure & Andrade, 2010; Grando, 2009).

Como mencionado, percebe-se que as mulheres que ocupam altos cargos estratégicos nas organizações ainda são minoria e conhecer o que as levou a alcançarem este patamar profissional mostra-se relevante. O processo rumo às posições gerenciais de destaque enfrentado por muitas mulheres envolvem a tentativa de desafiar a distribuição desigual do poder hierarquizado

¹ “*Glass Ceiling*” foi um termo introduzido na década de 1980, nos Estados Unidos, “descreve uma barreira, que de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão da mulher a níveis mais altos na hierarquia organizacional” (STEIL, 1997, p. 62).

presente nas organizações (Broadbridge & Kerfoot, 2010). Assim, os postos de destaque não são facilmente atingidos, demandando grandes sacrifícios por parte das interessadas para que sejam alcançados. Estas abdições, na maioria das vezes, não são passíveis de mensuração, podendo causar danos ainda não calculados à vida pessoal destas mulheres. Por esta razão, os estudos nesta área demandam muitas reflexões e uma visão ética e solidária por parte da sociedade como um todo (Broadbridge & Kerfoot, 2010).

Há uma gama de razões que explicam a ascensão das mulheres no mercado de trabalho, como dito acima. Pode-se pontuar de maneira generalizada que as escolhas “certas” apontadas pela sociedade ou pela organização em dados momentos de sua vida tanto profissional quanto pessoal contribuíram para o sucesso destas. Estas escolhas levaram-nas ou auxiliaram-nas a atingir o sucesso no meio organizacional. Mas também podem ser moldadas por um modelo que de maneira consciente ou até mesmo inconsciente determina e condiciona o sujeito a dada situação. Deste modo, as decisões humanas não são apenas - e puramente- baseadas na razão ou meramente instrumentais, mas expressam os valores individuais e características próprias que distinguem uma pessoa de outra (Selznick, 1971; Etzioni, 1988; Procópio, 2012).

Dito de outro modo, o que pode diferenciar um ser de outro, em um mesmo contexto, é a percepção que cada um tem dos fatos. Assim, talvez possa haver uma diferença com relação ao modo destes verem as mesmas coisas. Isto pode ser compreendido, dada à complexidade humana. Portanto, se as escolhas feitas pelas executivas conduzem ao sucesso organizacional e são orientadas de forma a primar pela racionalidade ou instrumento, elas não deixam de ter um caráter arbitrário norteado pelos seus valores éticos e morais que contribuirão para direcionar o comportamento destas gestoras (Procópio, 2012).

Deste modo, as convicções que cada indivíduo traz ao longo da vida e que são moldadas pelas influências que cada ser vivencia em seus contextos sociais, fundamentam suas escolhas e

ações, nos espaços específicos, como o meio empresarial (Laraia, 1932, 2001). Discutir sobre essas premissas, não no sentido de avaliá-las, mas compreender a maneira com que estas se apresentam para formalizar a conduta dentro das empresas e legitimar a posição de liderança em que se encontram as executivas parece ser interessante.

Nesse sentido, o discurso destas mulheres executivas muito bem sucedidas profissionalmente pode trazer marcas ou traços que reforçam, destoam ou se sobrepõem àqueles reconhecidos pelas organizações atuais, sob o argumento de reprodução do modelo gerencialista idealizado. Pela problemática exposta, a questão que norteará esta dissertação é: há divergências entre o que dissemina o discurso gerencialista e as práticas discursivas das executivas?

1.2 Justificativa

Se o modelo gerencialista apresenta-se como ideal de gestão, logo ele não necessitaria de complemento. Seria tão completo e perfeito que não apresentaria problemas ou sequer controvérsias, pois o sujeito envolto neste contexto não sentiria necessidade de se relacionar com o mundo alheio a ele, nem tampouco sentiria a falta que tais relações proporcionariam a seus agentes, o que não se evidencia nas práticas organizacionais. Deste modo, faz-se necessário, então, discutir as incongruências que se apresentam no modelo gerencialista, afim de compreender melhor os conflitos que permeiam a carreira e a vida privada das mulheres executivas.

O interesse pelo assunto a ser desenvolvido por este projeto de pesquisa se justifica pela demanda dos estudos no campo da administração em compreender melhor quem de fato é esta mulher que luta, briga, conquista, mas que também sofre ao alcançar “um lugar ao sol” nas grandes organizações brasileiras. A sociedade tem se mostrado mais aberta para dialogar sobre o

novo contexto que envolve esta mulher, tanto nas questões sociais, quanto organizacionais (Oliveira, Gaio & Bonacim, 2009).

A administração vem buscando, a cada dia, mais explicações ou contribuições de outras áreas do conhecimento, a fim de lidar com os problemas que são inerentes à organização, já que envolvem também uma gama de agentes que se relacionam com ela. Pode-se perceber, deste modo, que os estudos organizacionais têm expandido suas fronteiras enormemente. Porém, o discurso feminino é um fenômeno recente que surge no campo da literatura organizacional, se apresentando complexo e diversificado (Figueiredo, 2009).

Analisar as características das executivas “de sucesso”² em âmbito profissional e também pessoal por meio de seus discursos e confrontá-los ao modelo de gestor idealizado pelas organizações contemporâneas, pelo gerencialismo dominante, mostra-se relevante, pois tal proposta propõe uma discussão a respeito das incongruências do modelo idealizado de gestão predominante no contexto organizacional contemporâneo, justificado pelo pressuposto teórico em que o sujeito mostra-se complexo e contraditório (Foucault, 2001). Deste modo, tendo-se em vista esta complexidade, o problema não deveria recair sobre o sujeito, mas sim sobre o modelo de gestão que não contempla tal complexidade humana.

Tais singularidades constituem-se em partes integrantes dos agentes, por se tratar da natureza humana, o que destoa muitas vezes na sociedade atual, em que se veicula a ideia de sujeito linear e racional, como se não fosse este também portador de fragilidades e contradições. Nesse contexto, configura-se, assim, uma discordância entre o que se postula como “ideal” (o discurso gerencialista) e o que se percebe nas ações das pessoas sujeitas a este e no próprio discurso, já que o sujeito nunca pode ser reduzido a um padrão veiculado. Dessa forma,

² Adotar-se-á este termo para se referir às mulheres que se encontram nas posições de liderança e que ocupam os cargos de presidente, vice-presidente e terceiro escalão dentro da hierarquia organizacional das grandes empresas operando no Brasil, considerando seus discursos, objeto de estudo desta pesquisa.

pressupõe-se que este trabalho de pesquisa auxilie na compreensão desta mulher, que constitui figura importante no novo cenário organizacional.

A delimitação do público alvo - mulheres executivas que alcançaram o alto escalão das grandes empresas -, foco desta pesquisa, se deve principalmente a dois motivos. O primeiro, devido ao interesse particular da pesquisadora pelo assunto e, conseqüentemente, oportunidade de contribuir, para os estudos do Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho – NERHURT - do Programa de pós-graduação da Pontifícia Universidade Católica - PUC Minas, que vem se dedicando a esta temática desde 2005.

O segundo, como já aludido anteriormente, devido à discussão sobre as questões que envolvem a vida das executivas de sucesso e todos os desafios em tentar equilibrar carreira e vida pessoal (Capelle *et al*, 2006; Tanure, Carvalho Neto & Andrade, 2007, Carvalho Neto, Tanure & Andrade, 2010; Lima, Lima & Tanure, 2009; Santos, 2012; Almeida, 2013). A conciliação das estâncias individual, social e organizacional é também foco de interesse de muitas mulheres que vivenciam este drama cotidianamente (Lombardi, 2006; Botelho, Moraes & Cunha, 2008; Santos, 2012).

O fato de as mulheres virem conquistando atualmente cerca de 30% dos cargos de maior poder nas organizações brasileiras (Carvalho Neto, Tanure & Andrade, 2010) se deve a vários fatores, que talvez possam ser explicados de início pela maior inserção das mulheres no mercado de trabalho (Wood, 1999; Souza & Guimarães, 2000) e, posteriormente, pela qualidade e melhoria deste trabalho feminino que já se faz notar em muitas organizações (Hanachiro *et al*, 2005; Tanure, 2009). Essas premissas tem sido foco de grandes discussões não apenas no ambiente acadêmico ou nas empresas, pois se mostra fonte de interesse de diferentes setores da sociedade para se entender a posição social de destaque que muitas mulheres alcançaram (Bessis, 2000; Melo, *et al*, 2009).

Deste modo, a contraposição do discurso gerencialista com o discurso das executivas mostra-se relevante.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

- ✓ Analisar as relações entre as práticas discursivas das executivas e o modelo gerencialista.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Investigar se o discurso gerencialista é efetivamente sustentado nas práticas discursivas das executivas.
- ✓ Identificar se há contradições e incongruências nas práticas discursivas das executivas em relação ao gerencialismo.

2 O GERENCIALISMO E AS MULHERES EXECUTIVAS NO BRASIL

Em um primeiro momento, esta discussão se concentrará nas teorias relacionadas ao modelo do *managerialism* ou, valendo-se da terminologia em português, gerencialismo, buscando relacioná-lo aos discursos das mulheres executivas, com o objetivo de estabelecer aproximações e divergências entre ambos. Para tal, apresentar-se-á, neste capítulo, algumas das discussões teóricas referentes ao discurso do gerencialismo, além das questões suscitadas por essa problemática no âmbito das ciências sociais, mais precisamente no campo da administração. Nesse sentido, será realizada uma análise das práticas discursivas dessas mulheres executivas com o intuito de perceber as apropriações feitas desse conceito e as relações estabelecidas com o próprio modelo idealizado de gestão, procurando detectar aproximações, distanciamentos ou até mesmo contradições.

2.1 A Análise de Discurso

A análise do discurso, doravante denominada (AD) é conceituada de diferentes maneiras. Para Orlandi (2007) ela auxilia na compreensão de como os objetos simbólicos produzem sentidos. Essa autora ainda salienta que, a AD não estaciona na interpretação, mas trabalha seus limites, seus mecanismos, não procura uma “chave” para interpretar, se atem aos gestos de interpretação, que podem ser compreendidos como a maneira com que cada sujeito ou grupo compreende o discurso. Neste sentido, o discurso é visto como mediador entre o homem e a realidade que o cerca, trata-se de compreender a língua como resultado da materialidade ideológica. (Orlandi, 2007).

Enquanto disciplina, a AD origina-se na França na década de 1960, tendo como gênese três campos: a linguística, a psicanálise e o marxismo (Orlandi, 2006; Mussalim, 2006). Para a

linguística, a língua não é transparente. Sua materialidade lhe é própria, assim como para o marxismo, onde a história também não se mostra transparente, e tampouco para a psicanálise, que considera o sujeito translúcido. Em meio a esse emaranhado de materialidades opacas, a AD buscou se constituir como corpo teórico, embora ela tenha seu objeto próprio, o sujeito que fala e de onde este sujeito fala, o que a distingue dos campos anteriormente citados (Orlandi, 2006). Para a AD, a língua é uma forma de significar, considera a produção de sentidos como parte integrante da vida dos sujeitos e da sociedade à qual estes sujeitos pertencem. (Orlandi, 2007). Já que o sujeito não é transparente, assim como a língua também não o é, na tentativa de romper essa opacidade a AD se propõe a analisar quem de fato é este sujeito e de onde ele enuncia.

A AD se constitui como uma disciplina de entremeio, em que a linguística, as ciências sociais e a psicanálise relacionam-se de maneira constitutiva, formulando um novo terreno teórico, onde uma venha a complementar a outra e vice-versa. (Orlandi, 2006). Deste modo, o que interessa à AD são os efeitos de sentido que ela proporciona aos sujeitos em dadas posições sociais ou conjunturas históricas (Mussalim, 2006). Dito de outra forma, o propósito da AD consiste em fazer com que os sujeitos reflitam sobre a linguagem.

A AD abordada por esta pesquisa será direcionada pela vertente francesa, cujo precursor é Michel Pêcheux. Esta vertente está em oposição à vertente anglo-saxã que trabalha com a Análise Crítica do Discurso (ACD) referenciada principalmente por Norman Fairclough (2001). Na visão de Fairclough, o discurso se configura como uma prática social capaz de reproduzir e transformar a sociedade e o sujeito que a compõe. Deste modo, o sujeito seria moldado pela ideologia e pela linguagem, além de responsável por transformar suas práticas discursivas (Fairclough, 2001).

Na visão francesa, marcada pela contribuição de Pêcheux (1983, 1990), o sujeito não se percebe fora de um contexto ideológico. Segundo este autor, o discurso é concebido como materialização ideológica. O sujeito age em decorrência de uma ideologia (Pêcheux, 1983, 1990).

Esta corrente francesa da AD concebe o discurso como prática discursiva onde o discurso é constituído sócio-historicamente pelas condições de produção (Orlandi, 2005; Mussalim, 2006, Rosa, Tureta & Brito, 2006; Pereira & Brito, 2009).

Como pontua Melo (2009), a principal divergência entre a AD e ACD está no estatuto que dão ao indivíduo. Para Pêcheux, o indivíduo é sujeito. Já para Fairclough ele é ator e agente social. Na perspectiva deste último, o agente sofre ação do inconsciente, mas também age sobre ele, a fim de modificá-lo conscientemente. Na abordagem francesa, o sujeito é sempre dependente, condicionado por fatores extrínsecos a ele. Foucault concebe o sujeito como um objeto historicamente construído sobre a base de determinações que lhe são exteriores (Revel, 2005). Neste sentido, a AD se mostra como interessada nos processos de reprodução de poder aos quais os indivíduos estão assujeitados (Melo, 2009).

Para Orlandi (1999) a AD não trata da língua enquanto estrutura e nem tampouco da gramática, embora essas questões lhe interessem. Como o próprio nome ilustra, ela preocupa-se, sobretudo, com o discurso, sendo este as ideias em curso, as palavras em movimento, onde se observa o homem falando e a língua fazendo sentido (Orlando, 2007). Desta forma, o discurso pode modificar-se em decorrência das condições de produção que, por sua vez, podem alterar os efeitos de sentido. (Orlandi, 1999). São as condições de produção que irão caracterizar o discurso. Vale salientar que essa autora entende o discurso como sendo o efeito de sentido entre interlocutores sobre determinado fato. Orlandi (2007, p. 21) ainda enfatiza que “no funcionamento da linguagem, que põe em relação sujeitos e sentidos afetados pela língua e pela história, temos um complexo processo de constituição desses sujeitos e produção de sentidos e não meramente transmissão de informação”. Deste modo, “procura-se compreender a língua fazendo sentido, enquanto trabalho simbólico, parte do trabalho social geral, constitutivo do homem e da sua história” (Orlandi, 2007, p.15).

Os discursos, além de produzirem os efeitos de sentidos entre os interlocutores (Orlandi, 2005, 2007) são dotados de ambiguidade. Nesse sentido, Oliveira (2000, p. 16) acrescenta “que o discurso supõe um sistema significante, mas também a relação deste sistema com sua exterioridade, já que sem história não há sentido”.

Para que isso seja possível, a análise deve passar, a priori, por uma apreciação do objeto, o enunciado (o dito) e a enunciação (o não dito) para que, posteriormente, consiga-se chegar aos processos discursivos do qual emergem as ideologias (Orlandi, 2007).

As práticas discursivas, que também figuram como práticas sociais, são objeto de análise da AD. Elas são consideradas imprescindíveis pela abordagem construcionista, a qual prevê que as condições de produção é que irão determinar o discurso e logo essas práticas. Identificar suas funções no meio social e seus possíveis efeitos de sentido torna-se necessário, na medida em que respondem aos interesses desta pesquisa, que pretende analisar o discurso das mulheres executivas, enquanto prática discursiva, a partir da perspectiva da corrente materialista histórica da AD. A discursividade traz os efeitos materializados da língua na história (Pêcheux, 1997; Orlandi, 2005). No que tange ao pressuposto histórico, considera-se que a língua concretiza-se pela narrativa de uma história, pois seria por meio de seu contexto que a língua se materializa.

Como apontado anteriormente na episteme da AD reside a linguística e caracteriza-se pelo materialismo histórico. (Pêcheux, 1997). Essa teoria abarcaria as formações e suas transformações sociais, perpassando pela teoria das ideologias. Ao considerar que o discurso nunca é algo inerente apenas ao próprio sujeito, pois carrega em si, mesmo que implicitamente, uma ideologia ou marcas ideológicas, as práticas discursivas de qualquer sujeito não serão consideradas neutras (Pêcheux, 1990; Orlandi, 2005; Saraiva, *et al*, 2009). Além de traços ideológicos, elas apresentam diversos efeitos de sentido (Pêcheux, 1990) que ora convergem ora divergem daquilo que é proposto pelos sujeitos.

Pêcheux não concebe a linguagem desconexa da realidade, pois a relaciona a sua exterioridade, sendo que se configura pelo sujeito e contexto. O interdiscurso seria aquilo que está por traz do já dito, ou seja, o não dito. Para Orlandi:

O interdiscurso é articulado ao complexo de formações ideológicas representadas no discurso pelas formações discursivas: algo significa antes, em outro lugar e independentemente. As formações discursivas por sua vez, são aquilo que o sujeito pode e deve dizer em situação dada em uma conjuntura dada (Orlandi, 2005, p. 12).

Deste modo, o sujeito molda seu discurso conforme a situação a que está sendo exposto. Assim, as palavras não apenas significam seu sentido literal. Os enunciados são suscetíveis a tornarem-se outro, deslocam-se de um sentido para outro (Pêcheux, 1997; Orlandi, 2005, 2007). Esse deslocamento de sentido das práticas discursivas é perpassado pela ideologia, que fornece evidências para que as coisas queiram dizer o que realmente dizem, mas não na sua literalidade. (Pêcheux, 1997). É por meio da ideologia que todos identificam e sabem distinguir um determinado objeto de outro qualquer. Desse modo, pode-se dizer que as práticas discursivas descritas por Orlandi (2002) podem materializar as ideologias desses sujeitos, que por sua vez são compreendidos como:

[...] seres situados num tempo histórico, num espaço geográfico; pertencem a uma comunidade, a um grupo e por isso carregam crenças, valores sociais, enfim a ideologia do grupo, da comunidade de que fazem parte. Essas crenças, ideologias são veiculadas, isto é, aparecem nos discursos. É por isso que dizemos que não há discurso neutro, todo discurso produz sentidos que expressam as posições sociais, culturais, ideológicas dos sujeitos da linguagem. Às vezes, esses sentidos são produzidos de forma explícita, mas na maioria das vezes não. Fica por conta do interlocutor o trabalho de construir, buscar os sentidos implícitos, subentendidos. (Brandão, 2005, p. 2-3).

Como nos afirma a autora acima, os sentidos muitas vezes podem estar implícitos, mas nem por isso deixam de existir e serem percebidos por um olhar mais atento. Neste sentido, essa demanda da mulher que chega ao topo das organizações poderia se percebida pela AD como um

acontecimento. O que comprovaria que o sujeito é um efeito da ideologia, uma vez que frente a “um objeto simbólico, os sujeitos produzem o efeito de sentido permitido na sua sociedade” (Bolognini, 2007, p. 25). Para Pêcheux, um acontecimento “é um ponto de encontro entre uma atualidade e uma memória” (Pêcheux, 1990, p.17). Em outras palavras, o acontecimento pode ser considerado como o encadeamento entre um fato e a maneira com que esse fato foi compreendido e veiculado, cujo significado tenha sido constantemente atualizado pela memória coletiva.

Ao se tentar compreender os fatos que acometem a vida dessas mulheres executivas, seus discursos e, sobretudo, as práticas discursivas, verificar-se-á se de fato se, se pode afirmar que haja um acontecimento discursivo que marca a chegada e permanência destas mulheres ao topo da hierarquia organizacional, espaço anteriormente de predominância masculina.

Dessa forma, as teorias das ciências sociais e as teorias que versam sobre a AD que estabelecem relações entre a organização e o indivíduo, ganham destaque ao conceber que a vida organizacional acontece dentro do âmbito social e que o discurso dos agentes se apresenta como um elo, conectando as instâncias individuais, organizacionais e sociais (Orlandi, 2005; Rosa, Tureta & Brito, 2006; Rosa, Cunha & Morais, 2009). Desse modo, não há como negar a ligação entre a vida profissional e a vida pessoal, ambas inerentes às organizações. Assim, a AD pode propor novas perspectivas através da produção de conhecimento que possa ser útil a uma reflexão crítica por parte dos gestores no ambiente organizacional, pois, quanto maior for a abertura dos fatos que se passam na organização e na vida de seus integrantes às outras visões, aumentam-se as chances de se compreender melhor o mundo no qual estão inseridos (Souza-Ricardo, *et al*, 2009).

No campo da administração, muitos pesquisadores têm adotado a AD como ferramenta de pesquisa para o estudo de casos cujas informações demandam um entendimento mais

aprofundado, levando-se em conta que o contexto interfere diretamente no caso observado, que ganha novos contornos e molda as ações organizacionais (Carrieri *et al*, 2009).

Sendo assim, a análise de discurso utilizada por essa pesquisa pauta-se nas proposições de Pêcheux (1990), que pretende expor o olhar do leitor à materialidade do texto. No entanto, essa materialidade mostra-se opaca. A AD propõe, então, desvendar o que se instaura nessa opacidade do texto ao empreender sua leitura. Ela objetiva a compreensão do que o sujeito diz em relação a outros dizeres (Orlandi, 2005, 2007). Nesse sentido, é preciso que se aprenda a “ler o real sobre a superfície opaca, ambígua e plural do texto” (Orlandi, 2005, p. 10). Buscar perceber os efeitos de sentido que essa opacidade proporcional e o que eles significam em um dado contexto social. Assim, é no discurso que se observa a relação entre língua e ideologia (Orlandi, 2007)

Almeja-se, portanto, que a AD e suas noções teóricas que versam sobre o discurso, as práticas discursivas, os efeitos de sentido e as ideologias auxiliem na compreensão e no entendimento da problemática proposta por essa pesquisa.

2.2 O Discurso do Gerencialismo

No Brasil, os estudos que envolvem e discutem a gestão no campo prático da administração de empresas e também na área de ensino e pesquisa iniciaram-se, timidamente, por volta de 1950, com o advento Guerra Fria, e dos contextos social, político, econômico e cultural daquele período (Rosa & Alves, 2011; Alcadipani & Bertero, 2012). As pesquisas sobre gestão nos moldes que se concebem atualmente intensificaram-se apenas nas últimas décadas. Esta mudança de paradigma na concepção da administração, de meramente instrumental para além dessa instrumentalização, promoveu o cenário investigativo e reflexivo da ciência de administrar e o conduziu à tentativa de compreensão e crítica a um processo denominado “colonização”,

contra a importação acrítica do modelo de gestão com origem no estrangeiro, mais precisamente nos Estados Unidos. Esse processo de “colonização” foi precursor do *management ou managerialism*, traduzido para o português como gerencialismo, fenômeno que representa um conjunto de políticas e práticas de gestão a serem seguidas, ou seja, uma ideologia gerencialista (Wood JR., Tonelli & Cooke, 2011). Esta pesquisa utilizará o termo gerencialismo para referir-se ao discurso propagado por este modelo idealizado de gestão (objeto de análise deste trabalho) e também a fim de dialogar com a teoria que questiona esta proposta.

Para Calgaro (2013), o termo gerencialismo é originário da administração e é utilizado para designar o modelo de gestão baseado no neoliberalismo, o qual se fundamenta, grosso modo, numa retomada da ideia liberal de que o Estado deve interferir o mínimo possível na economia e que o mercado se encarrega em ordená-la.

Pollitt (1990) também concebe o gerencialismo como ideologia devido ao fato de considerá-lo como um conjunto de regras e ações que resolveriam todos os problemas de ordem econômica e social. Tal conceito toma proporções grandiosas quando incorporado pela indústria do *management* que disseminou esse modelo de gestão baseado no sucesso alcançado pelos norte-americanos a partir da Segunda Guerra Mundial (Foucault, 1979, Wood JR, Tonelli & Cooke, 2011). As empresas passaram, então, a incorporá-lo como uma solução quase que milagrosa para todos os problemas que as afligem, sem observar e tampouco questionar sua gênese, impactos e aplicabilidade.

O discurso do gerencialista ultrapassa as fronteiras práticas da gestão, inserindo-se não apenas no ambiente organizacional como também fora dele, como um conjunto de conhecimentos, valores e comportamentos (Foucault, 1979, Ventura, 2003; Gaulejac, 2007; Wood JR & Paes De Paula, 2008; Wood JR, Tonelli & Cooke, 2011; Bertero, Alcadipani, Cabral, Faria & Rossoni, 2013).

Gaulejac (2007) detecta, no gerencialismo, um sistema de organização de poder. Deste modo, o gerenciamento mostra-se como sinônimo de dominação que conduz o indivíduo a um fim único, a priori, voltado para o capital. Dessa forma entendido, as ciências da gestão servem, definitivamente, de suporte para o poder gerencialista. Para Ventura (2003), o discurso gerencial é uma das fontes de disseminação do espírito do capitalismo, sendo responsável por tecer regras e representações sociais que funcionariam como normativas a serviço do capital. Essas normas legitimam um pensamento objetivista, utilitarista, funcionalista e positivista, construindo uma representação do humano como um recurso a serviço da empresa (Gaulejac, 2007). A comprovação dessa legitimação pode ser constatada nas ações convencionadas pelas organizações contemporâneas: “a gestão gerencialista traduz as atividades humanas em indicadores de desempenho, e esses desempenhos em custo ou benefícios” (Gaulejac, 2007, p. 36).

Essa racionalidade instrumental disseminada pelo gerencialismo pode ser pensada sob a ótica do poder que disciplina, onde os corpos tornam-se úteis, dóceis e produtivos, conforme o sistema operante opõe/propõe (Foucault, 1979). Este autor também questiona a dinâmica do pensamento neoliberal norte americano imposta ao trabalho, que o vê apenas pela lógica do capital. Assim, o que tem valor é o trabalho abstrato, pois este produz resultados quantitativos, enquanto que o trabalho concreto, aquele capaz de produzir sentido a quem o executa, fica relegado a algo insignificante, uma vez que o sistema não o concebe em prol do sujeito, já que apenas a lógica dominante traduz tudo em capital. O trabalhador parece por vezes uma empresa que tem que produzir lucro para si mesma. “Suas condições de vida são a renda de um capital.”³ (Foucault, 1979, p. 320). De tal modo, o gerencialismo movimenta o lado psicológico dos indivíduos em função daquilo que deseja: alta produção, rentabilidade, mais capital. Nesse

³ Foucault, M. Aula de 14 de março de 1979. Curso dado no Collège de France (1978-1979).

processo, o gerencialismo se dissemina profundamente nas organizações, e funciona como um pano de fundo para uma gestão a partir de uma visão que tende a ser mais otimista, objetiva e reducionista, uma vez que passa a ser idealizado e considerado pré-requisito para se alcançar o tão almejado “sucesso”, além de ser adotado como um modo de conduta na sociedade contemporânea (Ituassu & Tonelli, 2012; Alcadipani & Bertero, 2012).

Essa idealização do modelo de gestão culmina com o estabelecimento de uma cultura gerencialista definida como:

um conjunto de pressupostos compartilhados pelas empresas e pela sociedade, que incluem: (a) a crença no livre mercado; (b) uma visão das pessoas como empresários de si mesmos; (c) a percepção da gestão como um meio para a excelência individual e a melhoria coletiva; (d) a utilização maciça de símbolos e palavras-chave relacionados ao *management* (por exemplo, inovação, sucesso e excelência); e (e) a convicção de que os conhecimentos de gestão permitem a otimização das atividades organizadas (Wood JR & Paes de Paula, 2008).

Essas premissas acentuam a dinâmica dos eventos sociais e econômicos que vigoram atualmente e legitimam o discurso gerencialista. As práticas e conhecimentos que se desenvolvem sobre a gestão passaram a ser tão repetitivas e massificadas nas organizações que geraram um modismo, fenômeno denominado como “*pop management*” (Wood JR & Paes de Paula, 2008, Wood JR, Tonelli & Cooke, 2011).

Depois da disseminação das ideias deste modelo idealizado de gestão, tanto pelas organizações quanto pelos agentes propagadores, como as escolas de administração, empresas de consultoria, editores de livros e revistas de negócios e promotores de eventos ditos “científicos”, é que questionamentos, ainda que tímidos, iniciaram-se a respeito das dimensões que tal modelo atingiu. Estes questionamentos começaram a configurar um movimento denominado pós-colonialista nos estudos no campo da administração (Wood JR & Paes de Paula, 2008, Bertero *et al.*, 2013).

Com o advento do pós-colonialismo, as discussões acadêmicas e sociais deste grupo de autores centraram-se na crítica à relação de influência e dominação entre os países desenvolvidos e aqueles em desenvolvimento, como o Brasil (Wood JR, Tonelli & Cooke, 2011). Essa perspectiva passou a considerar a hegemonia estadunidense e o pensamento ocidental, pautados no pensamento liberal como um tipo de colonialismo contemporâneo (Dar & Cooke, 2008; Alcadipani & Rosa, 2011). Essa influência do gerencialismo promulgada pelos Estados Unidos não atingiram apenas os contextos organizacionais, pois se estenderam fortemente até a academia, a qual fora incentivada a implantar o *management* no Brasil (Rosa & Alves, 2011; Alcadipani & Bertero, 2012). A Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP - é uma das escolas de administração que optou no período da Guerra Fria por adotar o modelo norte-americano, mesmo quando outros modelos foram disponibilizados. Essa escolha se deve em função da necessidade de se atender a um jogo de interesses entre a política externa dos Estados Unidos e o projeto de desenvolvimento nacional brasileiro (Alcadipani & Bertero, 2012). Por esta razão, consideram-se no mínimo ingênuas as afirmativas que enfatizam que o modelo gerencialista no Brasil foi imposto, bem como seu caráter neutro.

A perspectiva pós-colonialista procura apresentar o fundamento do pensamento norte-americano, enraizado na maneira de pensar o mundo de acordo com a supremacia norte-americana, expondo, assim, a falsa neutralidade e seu caráter dominador (Foucault, 1979). O pós-colonialismo pressupõe a existência de um processo emaranhado de práticas inter-relacionadas que pretende estabelecer a hegemonia ocidental política, econômica, militar, cultural e ideológica (Prasad, 2003, Wood JR, Tonelli & Cooke, 2011). Desse modo, a ideologia gerencialista configura-se como uma forma de legitimar e disseminar a hegemonia americana, juntamente com o pensamento neoliberal.

Este modelo ganha adeptos não apenas por ser pautado nos ideais liberais que deram sustentação ao modelo (Araújo & Pereira, 2012), mas também por conter objetivos bem claros e passíveis de mensuração no campo prático, como o corte de custos, a redução do quadro funcional a um mínimo necessário, o aumento da eficiência, a maior flexibilidade nos processos, dentre outros que constituem a cartilha do modelo gerencial (Abrucio, 1997).

O gerencialismo, como salienta Alcadipani (2011), se propõe como a solução para a minimização dos *inputs* e a maximização dos *outputs*. O modelo corporativo, permeado pela ideologia gerencial, solidificou-se na contemporaneidade como “a maneira” de se fazer gestão. Isso explicaria a adesão deste modelo também pelas instituições públicas, instaurando-se, também neste setor, a lógica da produtividade do setor privado (Abrucio, 1997, Paes De Paula, 2005, Araújo & Pereira, 2012). Nesse sentido, toda e qualquer empresa deveria exigir continuamente de funcionários eficiência e eficácia em todos os processos realizados, como se estes fossem máquinas de precisão, da qual defeitos não são admitidos. Essa seria a fórmula mágica para o sucesso organizacional, correta e justa (Alcadipani, 2011).

Dessa maneira, é possível perceber que a perspectiva do gerencialismo foi muito além de um simples modelo de gestão, atingindo toda a sociedade com um pensamento imediatista e reducionista, que enaltece o ganho a qualquer custo (Foucault, 1979, Gaulejac, 2007; Alcadipani & Bertero, 2012). No entanto, este modelo não consegue abranger a complexidade da gestão por não perceber a interação entre os aspectos práticos e políticos que permeiam qualquer organização (Araújo & Pereira, 2012). Nesse sentido, vale afirmar que “essa ideologia suscita muitas resistências e desilusões. Ela provoca reações contraditórias” (Gaulejac, 2007, p. 37).

Esse movimento desencadeado pelo pós-colonialismo configura-se como um primeiro passo da sociedade na tomada de consciência deste poder disciplinador proposto pelo gerencialismo. O pós-colonialismo pode ser considerado como uma abordagem que ultrapassa o

momento do colonialismo, nos moldes proposto pelo estudo de Wood JR, Tonelli e Cooke (2011). Situa-se no período entre as décadas de 1950-1980, em que o país não havia ainda desenvolvido conhecimentos de gestão, por não haverem organizações empresariais expressivas que tivessem necessidade de aplicar tais práticas, podendo-se, assim, justificar o aproveitamento dos conhecimentos oriundos de países mais experientes. Deste modo, não se tratará aqui de demonizar o gerencialismo, mas sim de questionar sua aplicação como modelo único e idealizado.

O que se constata é que, desde o período do colonialismo até as últimas décadas, pouco se pensou em promover o conhecimento sobre gestão em outros contextos e agregá-lo ao modelo já utilizado, no sentido de criar a possibilidade de se atender melhor às demandas locais, tanto das práticas como do pensamento sobre a gestão (Wood JR, Tonelli & Cooke, 2011, Alcadipani & Bertero, 2012).

Esta dificuldade de se pensar em algo genuíno ou ao menos de se questionar o modelo do gerencialismo estende-se não apenas às organizações, mas também à academia. De acordo com Alcadipani e Tureta (2009), estudos como os de Latour (2004), por exemplo, buscam romper com essa aceitação maciça do modelo hegemônico de gestão, propondo algo mais pluralista. No entanto, a adoção desse modelo induzem um questionamento também do viés crítico, ou seja, de si mesmo, levantando-se, deste modo, dúvidas sobre a possibilidade desse grupo crítico realmente conseguir emancipar-se daquele instituído (Alcadipani & Tureta, 2009). Essa indagação pode demonstrar a preocupação da crítica em não incorrer no mesmo equívoco, ou seja, apenas tentar substituir um modelo por outro que também se quer hegemônico.

O trunfo de toda a perspectiva crítica sobre a gestão gerencialista está no questionamento da pretensão e concepção unívoca deste modelo, que percebe o gerencialismo tal como uma receita única a ser copiada e replicada pelas organizações, sem conceber suas especificidades e

suas complexidades. Porém, os resultados da implantação dessas concepções não impediram que os conflitos aparecessem. Bendassolli (2007), ao prefaciar a obra de Gaulejac (2007), salienta que a gestão baseada no ideal gerencialista gerou na sociedade um mal-estar. Assim, as organizações estão se movendo na tentativa de gerenciá-lo não porque refletiram sobre suas consequências, já que não houve mudança estrutural de concepções, mas porque, de alguma forma, reconhecem que não são apenas os indivíduos que perdem com este tipo de relações estabelecidas por esse modelo. Estas incongruências se fizeram tamanhas e começaram a representar danos cada vez mais significativos e irreparáveis às organizações e seus agentes, tais como: insatisfação com as práticas administrativas, baixa produtividade, alto índice de rotatividade, falta de comprometimento com o trabalho, doenças laborais, stress, *burnout*, depressão, isto apenas para citar algumas das atuais problemáticas que afligem as organizações. Diante destas questões começou-se a pensar em galgar caminhos rumo a um novo horizonte. Assim, a vertente crítica do gerencialismo fortaleceu-se enquanto promulgadora de um pensar diferenciado sobre a gestão (Mclean & Alcadipani, 2008; Bertero *et al*, 2013).

Gaulejac (2007) enfatiza a inércia dos sujeitos diante do modelo de gestão atual, tido como uma doença social, na medida em que não respeita os limites humanos ao preconizar apenas o gerencialismo e sua busca desenfreada por lucros:

A negação da realidade gera nos trabalhadores uma aniquilação, uma revolta impotente, uma incompreensão total e uma incapacidade de se defender diante de uma destruição propagada por razões não confessadas. Temos aqui uma violência destrutiva, apresentada como a consequência de uma racionalidade econômica, vivida como totalmente irracional (Gaulejac, 2007, p. 208).

Essa concepção do gerencialismo como algo que visa meramente o capital baseia-se na racionalidade e coloca a gestão a serviço do poder financeiro. A gestão gerencialista reverbera o discurso do ganho como se esse fosse o melhor e único prêmio a ser considerado. Os recursos financeiros é que passam a ser prioritariamente valorizados pelas pessoas e, nestes moldes, “a

gestão tornou-se a ciência do capitalismo” (Gaulejac, 2007, p. 75). O sujeito vale por aquilo que ganha, e não pelo que é ou representa frente a um contexto mais abrangente. Essa visão dominada pela obsessão pelo capital disseminada pelo modelo gerencialista não discute ou sequer menciona o preço que os indivíduos terão que pagar por isso, nem tampouco ao que terão que renunciar para receber tais ganhos. Nesse sentido, “o culto do individualismo, a competitividade e o sucesso a qualquer custo foram considerados nocivos e responsáveis pela corrosão do caráter do indivíduo e pela deterioração das relações interpessoais” (Wood JR, Tonelli & Cooke, 2011, p. 240).

Diante desse contexto e com base na teoria crítica sobre esse modo de gestão, considerado categórico, pragmático e tendencioso em relação aos seus próprios fins, abre-se uma perspectiva que vislumbra ou busca maneiras de melhor se adequar à realidade das organizações. Esta perspectiva ganha força na medida em que o gerencialismo não contempla a resolução de muitos problemas no âmbito organizacional em suas mais variadas áreas.

A deificação dos líderes de gestão pode ilustrar o quanto o modelo gerencialista tenta legitimar o seu discurso, já que exige líderes tidos como “perfeitos” e com poderes praticamente “sobre humanos” para conseguirem oferecer os resultados positivos esperados.

A figura do líder, tanto nas teorias clássicas quanto nas novas teorias sobre liderança, veicula características de deuses ou de super-homem (Carvalho Neto, 2010; Ford, 2010; Carvalho Neto *et al*, 2012). Não raro nas organizações, líderes ostentam tais façanhas, acreditando que conseguirão posicionar-se de modo a atender toda e qualquer demanda por parte da organização. Neste sentido, o discurso propagado pela organização incita o sucesso como algo acessível, uma vez que o gestor possui características ímpares, como esperteza inigualável, capaz de promover ganho imediato. Deste modo, o gerencialismo apresenta um discurso do princípio do prazer

(Bendassolli, 2007). Nesse discurso só se pondera a perspectiva positiva, imediatista, apresentando-se apenas o lado dito “bom” da vida do gestor.

O líder transformacional, supressumo do modelo gerencialista, é uma figura que legitima o modelo de gestão idealizado, pois ele se apresenta como alguém portador de características sobre-humanas que os líderes, em geral, buscam obter, a fim de atender à demanda e perpetuação de um modelo que se mostra excludente e privilegiado, figurando em um tipo homogêneo de líder ou liderança (Ford, 2010). Esse modelo de origem norte-americana, disseminado como gerencialista e pensado por muitos como único a ser seguido, é alvo de recentes críticas e questionamentos de certa forma variados, porém unânimes, em relação à questão do “líder como sinônimo de deuses ou super-homem” (Carvalho Neto, 2010; Ford, 2010; Lima & Carvalho Neto, 2011; Carvalho Neto *et al*, 2012).

As críticas tecidas à teoria de liderança transformacional são variadas. Na visão de Ford (2010), as premissas desse tipo de líder enaltecem um “discurso masculino individualista, agressivo, competitivo, controlador e autossuficiente” (Ford, 2010, p.08), características essas que também podem ser concebidas pelo gerencialismo, dado seu principal objetivo, de acordo com Alcadipani e Bertero, qual seja, a “aplicação de técnicas ditas científicas para aumentar a produção” (2012, p. 287). Ford (2010) ressalta o fechar de olhos e visão acrítica da comunidade acadêmica do *mainstream* nas organizações em relação a esse modelo de super-líder instituído, que vem atender à demanda do modelo ideal de gestão, ou seja, ao gerencialismo.

Nessa mesma perspectiva, Carvalho Neto *et al*, (2012) enfatizam que nossos executivos ainda se interessam mais pelo ter (coisas) do que pelo ser (relações humanas). Ao corroborar as apreciações mencionadas, Lima e Carvalho Neto (2011) pontuam não ser consideradas consequências não premeditadas nas teorias sobre liderança, o que, para os autores, deve-se ao

viés de caráter funcionalista e reducionista dessas teorias que, mais uma vez, remetem ao modelo de gestão dito perfeito.

Frente a esse cenário, o que parece preponderante é a busca por um modelo perfeito de líder. No entanto, deve-se considerar que essa busca mostra-se humanamente impossível, dada a natureza do próprio homem (Carvalho Neto, 2010; Ford, 2010).

No ambiente organizacional norteado pelo *mainstream* atual, não há lugar senão para o sucesso. Dessa maneira, o gerencialismo como modelo de perfeição mostra-se opressor, na medida em que a ameaça se concretiza por meio da demissão, expressando a brutalidade e a inflexibilidade desse modelo de gestão (Gaulejac, 2007).

A pressão cada vez mais acentuada das organizações sobre os empregados é foco de estudos em várias áreas das ciências sociais. Dentro do campo da administração, a área de Gestão de Pessoas é a que melhor contempla políticas e programas voltados à visão do ser humano em suas múltiplas dimensões. A Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho - GQVT – é uma temática que pode ilustrar essa premissa, este que é um campo de estudos já tradicional (Limongi-França, 2007; Oliveira & Medeiros, 2008, Guidelli & Breciani, 2010). Outra área que também tem estudado estas questões é psicossociologia, sobretudo a psicossociologia do trabalho, que nas últimas décadas incorporou contribuições no sentido de aprofundar estudos sobre as relações de poder no ambiente organizacional, sobre os modelos democráticos ou autoritários de gestão, sobre o desejo de mudança ou resistências (conscientes ou inconscientes), conflitos, sofrimento e até adoecimento no trabalho (Araújo, 2013).

No entanto, estudos referentes à vida profissional e também pessoal dos executivos não se limitam à seara da gestão da qualidade de vida no trabalho, dada as proporções, cada vez mais evidentes, das implicações sociais do modelo de gestão que ignora a complexidade humana. Isso se acentua ainda mais quando se leva em conta as especificidades das questões que envolvem as

executivas, embora haja dados que indiquem que não são elas apenas as vítimas; os homens também se sentem pressionados pelo modelo gerencialista (Tanure, Carvalho Neto & Andrade, 2007). Mesmo que esse modelo seja amplamente criticado por inúmeras razões, ele vigora soberano entre as organizações ditas bem sucedidas, apesar de suas contradições serem evidenciadas por pesquisas como as de Betiol e Tonelli, (1991), Lombardi (2006), Capelle (2007), Botelho, Schons, Vieira e Cunha, (2008), Sousa e Melo (2009), Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010); Santos (2012), Loureiro, Costa e Freitas (2012), Almeida (2013), Sandberg (2013), Lima, Carvalho Neto, Lima, Tanure & Versiani, (2013), para citar apenas alguns.

Ao se retomar a discussão acerca dos discursos apresentados durante a colonização e neocolonização, percebe-se que, durante esses períodos, ocorre a evolução de um estágio de maciça aceitação do gerencialismo para o início da sua crítica, culminando com sua negação propriamente dita, denominada anti-colonização, em que questões de cunho individualista, competitivo e que previam sucesso a qualquer custo passaram a representar os aspectos negativos da vida corporativa (Wood JR, Tonelli & Cooke, 2011). Não obstante o prejuízo relativo à esfera organizacional, os estragos instauraram-se nas esferas sociais, atingindo as relações interpessoais dentro e fora do ambiente organizacional (Antunes, 1999).

O caráter opressor do gerencialismo entrelaça-se com os anseios da (pós-)modernidade e suas pretensões de controle e ordenação, fazendo com que o sujeito moderno viva em constante mudança, o que acarretaria instabilidade identitária e relações sociais mais superficiais (Antunes, 1999; Bauman, 1999; Gaulejac, 2007). Essas relações sociais não são concebidas pelo modelo idealizado de gestão, uma vez que, nessa concepção, não há espaço para falhas e inadequações. No entanto, elas extrapolam o instituído por manifestarem as incongruências e contradições deste modelo.

Em seus estudos sobre o tempo e o espaço nesta era contemporânea, Frezza, Grisci e Kessler (2009) apontam que estes se encontram a cada dia mais acelerados e flexibilizados no que tange ao ambiente de negócios, demandando do sujeito uma entrega quase que total. “A relação funcionário-empresa se transforma em relações pessoais e com elas se confunde” (Frezza, Grisci e Kessler, 2009, p. 487). Deste modo, não há distinção entre o tempo e o espaço de trabalho e o tempo e o espaço de não trabalho, causando angústias e sofrimentos que muitas vezes encontram-se maquiados por trás do gerencialismo.

A gestão gerencialista apresenta-se com uma função de satisfazer todos os desejos no plano econômico, liberal e político, desde que se volte para seus próprios fins. Seus valores são fundamentados na aquisição de riqueza e autonomia para que com isso conquiste adeptos; no entanto, promove o gerenciamento de uma crise contínua, por arruinar gradativamente o todo e não mostrar-se satisfeita com nada (Gaulejac, 2007).

O discurso gerencialista se dissemina nas organizações pelo discurso da própria mulher executiva, por meio de suas práticas discursivas. Talvez por esta razão esteja profundamente enraizado nas organizações e dificilmente seja notado, cotidianamente, como algo a ser questionado ou repensado.

Nesse sentido, analisar o discurso das mulheres líderes nas organizações e perceber as relações que se estabelecem entre o gerencialismo e a realidade vivenciada por elas mostra-se pertinente e instigante. Estabelecer um equilíbrio entre o sucesso profissional, pautado pelo modelo gerencialista ao qual são submetidas, e a realização pessoal, parece constituir o novo desafio das mulheres executivas (Tanure, Carvalho Neto & Andrade, 2007; Tanure, Carvalho Neto & Andrade, 2009; Carvalho Neto, Tanure & Andrade, 2010, Sandberg, 2013).

2.3 A mulher executiva no contexto ideológico do modelo gerencialista

Não bastava a mulher ter que romper com as amarras da discriminação, preconceitos e estereótipos por conta do gênero (Botelho, Schons, Vieira & Cunha, 2008), ela precisa ainda encontrar forças para enfrentar a ideologia do gerencialismo presente nas organizações. Devido a essa questão, as executivas se veem diante de um impasse constante que culmina com incógnitas acerca da conciliação da carreira de executiva e vida pessoal, em um ambiente que prioriza uma instância social em detrimento de outra.

Desde muitos anos, a mulher vem lutando contra todas as formas de discriminação e busca maior reconhecimento e respeito social. Isso se deve não porque elas se julgam iguais aos homens, mas por acreditarem serem merecedoras dos mesmos direitos que eles em qualquer esfera social (Bessis, 2000; Tanure, Carvalho Neto & Andrade, 2007; Oliveira, Gaio & Bonacim, 2009; Alcadipani & Tureta, 2009; Santos, 2012, Sandberg, 2013)..

Sandberg (2013) destaca que, além dos obstáculos institucionais para que a executiva atue e se mantenha no poder, ela própria trava uma batalha interior neste sentido. Esta barreira interna pode afetar seu comportamento enquanto gestora. A retração da mulher executiva, que a autora ilustra como sendo a não imposição de seu lugar à mesa, faz com que muitas vezes ela mesma se coloque na posição de espectadora, não ocupando seu lugar de participante ou protagonista da situação.

A busca da mulher pelo reconhecimento igualitário no ambiente organizacional mostra-se velada, assim como também é implícita a discriminação que sofre nesse ambiente. Esta aparente apatia da mulher executiva pode ser compreendida quando se toma conhecimento de que o ambiente organizacional é ainda espaço predominantemente masculino (Lombardi, 2006; Tanure, Carvalho Neto & Andrade, 2007; Sandberg, 2013).

Essa predominância masculina nas organizações deve-se, a priori, a vários motivos, como, por exemplo, a dominação masculina no mundo como um todo, que condicionou os papéis que a

mulher exerce na sociedade. O baixo índice de mulheres nos postos mais altos de gestão pode ser compreendido pela recente entrada da mulher no meio organizacional. Apenas nas últimas décadas grande parte das mulheres deixou os afazeres domésticos e passou a dedicar-se mais a uma profissão fora do lar (Betiol & Tonelli, 1991; Lima, Lima & Tanure, 2009; Santos, 2012).

O gerencialismo como modelo de gestão ideal das organizações reforça a não aceitação da mulher nos escalões mais altos de liderança, mesmo que implicitamente, ao abordar posturas historicamente atreladas ao masculino, como agressividade, ambição e assertividade como norma geral desejável. A perpetuação do modelo de gestão única, pautado no patriarcalismo, mantém uma estrutura de funcionamento excludente que privilegia o gênero masculino (Ford, 2010). Neste sistema, a mulher só pode ser aceita na condição de seguidora, cabendo a ela a posição de liderada, o que Ford (2010) identifica como machista e preconceituoso.

Nesse mesmo sentido, Alcadipani e Tureta (2009) discutem as transformações que ocorreram na forma, conteúdo e principalmente no perfil do trabalhador nas últimas décadas. Para estes autores, os efeitos das práticas gerenciais ultrapassaram o chão de fábrica e chegaram aos níveis mais elevados da hierarquia organizacional. Neste sentido, Alcadipani e Tureta (2005) afirmam que a figura dos gestores reproduz o discurso e as práticas capitalistas, ao passo que também são alvos destas, sobretudo se o alvo figurar como minoria (mulheres, negros e homossexuais).

Assim, as executivas figurariam em dois extremos na organização: de um lado seriam as propagadoras do gerencialismo, no qual não pode haver falhas e, de outro, seriam acometidas pelos mesmos princípios que disseminam em nome de um projeto ao qual estão submetidas. As executivas, nesse contexto, seriam reféns do discurso que pregam, ao mesmo tempo em que são propagadoras deste.

Gaulejac (2007) pondera sobre a questão da gestão como ideologia, até então pautada na relação entre o capital e o trabalho, e que agora se configura com mais evidência nos ganhos relativos ao capital financeiro a qualquer custo. Para Gaulejac (2007), a ordem que impera nas organizações é a sedução, em que os gestores são levados a tomar por seus os projetos da empresa, incorporando-os profundamente aos seus próprios objetivos pessoais, ao mesmo tempo em que se mostram norteados por um ideal de sucesso disseminado pela empresa.

No entanto, observa-se que esse modelo traz consigo uma gama de contradições. Essas incoerências podem ser consequência da presença, mesmo que com nova roupagem, do gerencialismo como prática a ser seguida em nome de um objetivo maior, ou seja, a busca da super-lucratividade a todo e qualquer custo.

Mesmo nas organizações que adotam o modelo gerencialista em suas práticas e afirmam contemplar uma visão mais humana, a qual Andrade (2011) convencionou chamar de “empresa humana”, o discurso muitas vezes não corresponde nem de longe à prática. Perceber que as pessoas são o ponto central do processo de geração de resultado financeiro e por isso devem ser respeitadas não implica em real e suficientemente respeitá-las pelo que elas são, já que esse modelo ainda reverbera o discurso gerencialista em prol da necessária rentabilidade. Nas organizações, as pessoas continuam a ser meramente mediadoras de um processo que visa um bem tido como praticamente único, ou seja, o capital. Como Gaulejac (2007), Manzini-covre (2011) também apresenta algumas das contradições e lacunas provenientes do modelo gerencialista, o qual não concebe a complexidade do indivíduo inserido nos contextos das organizações, veiculando uma luta que não é propriamente sua e que, por vezes, mostra-se sem sentido.

Esta falta de sentido promotora de angústia, diante da nem sempre perceptível manipulação das relações pessoais no trabalho, acomete a gestão pautada na competição. A ordem que se dissemina é banir o outro, quando este se mostra adversário (Gaulejac, 2007).

Como o foco da organização é norteado pelos resultados, aqueles que não conseguem se adequar ao modelo passam a ser excluídos do sistema. Os gestores, neste modelo, estão na organização com um propósito único de apresentar ganhos e, uma vez não suficientemente alcançados, podem ser facilmente substituídos por outros mais rentáveis (Gaulejac, 2007). Nesse sentido, percebe-se que: “vulnerável, o gestor culpa-se por não atender às exigências sempre maiores da organização” (Manzini-covre, 2011, p. 611). Vale salientar que não são apenas as mulheres executivas que sofrem as represálias do gerencialismo, certamente há homens que também se mostram reféns deste modelo. No entanto, para o homem é mais difícil do que para a mulher assumir essa fragilidade diante de um sistema que desqualifica a “fraqueza”. (Tanure, Carvalho Neto & Andrade, 2007; Carvalho Neto, Tanure, Santos & Lima, 2012).

Ao apresentar as intempéries para a chegada e permanência das executivas no topo organizacional, Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) põem em xeque o discurso gerencialista, uma vez que nele não há lugar para problemas, sobretudo de ordem individual. Tudo deve figurar-se de modo perfeito e rentável, não se vislumbrando as dificuldades enfrentadas por muitas executivas, tais como: preconceitos, pressão do relógio biológico, sobrecarga com os cuidados dos filhos, jornada de trabalho excessiva, dificuldades na relação amorosa. A insatisfação das mulheres com o desequilíbrio entre sua vida pessoal e a carreira à qual estão submetidas não é contemplada pela visão perfeccionista e limitada do modelo gerencialista vigente.

O ideal gerencialista vê o gestor como replicador do modelo e, assim, mostra-se pouco eficaz em perceber as questões que envolvem a vida pessoal e profissional das executivas,

podendo-se perceber conflitos extremos em vários níveis dessas duas instâncias. Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007) apontaram o excessivo investimento na carreira, a maternidade, a dedicação à família e ao parceiro amoroso como alguns desses níveis, indicando que as organizações não conseguem controlar tudo e todos de maneira satisfatória, como sugere o modelo idealizado, implícita ou explicitamente. Neste mesmo sentido, Sandberg (2013) assinala que o medo e a insegurança podem ser quesitos que fazem com que a própria executiva trave uma barreira para seu crescimento profissional, uma vez que a ambição não lhe cai como característica positiva, ao contrário do homem.

O modelo gerencialista dissemina o gênero masculino como agente ideal para operar nas organizações. “Os homens costumam ser vistos como bloco homogêneo e a masculinidade permanece como um atributo naturalizado” (Eccel & Grisci, 2011, p. 59). Mas este mesmo modelo acaba se deparando com a figura feminina, a qual se faz cada vez mais presente neste espaço. As mulheres que romperam com o “teto de vidro” do ambiente organizacional ainda constituem-se como minoria. Mesmo tendo sido isso já mencionado, vale frisar que esse espaço de predominância masculina, do qual cabe a elas apenas uma fatia de 23%, diminui muito na medida em que o patamar hierárquico se eleva à presidência (Tanure, Carvalho Neto & Andrade, 2007). No entanto, o ingresso dessas mulheres nos altos postos gerenciais pode ilustrar algumas das inúmeras razões para se romper com a hegemonia do sexo masculino no meio organizacional. Uma delas residiria no fato dessas executivas conseguirem demonstrar sua capacidade e competência profissional. Outro motivo poderia ser evidenciado ao conseguirem questionar o modelo de gestão que as fazem reféns simplesmente por serem mulheres em um modelo que indica, preferencialmente, homens para os cargos de gestão.

A ideologia gerencialista, quando contraposta aos desafios que a mulher executiva enfrenta cotidianamente nas organizações, pode ilustrar o quanto o modelo é limitado. Essa

limitação pode ser constatada na medida em que o desequilíbrio entre vida pessoal e vida profissional se torna insustentável, requerendo da mulher um esforço quase que sobrenatural para enfrentar a realidade que a cerca. A cobrança de responsabilidades recai mais sobre a mulher, que se vê literalmente entre a “cruz e a espada” para cumprir seus papéis sociais (Tanure, Carvalho Neto & Andrade, 2007; Carvalho Neto, Tanure & Andrade, 2010, Sandberg, 2013).

Remonta à década de 1970 no Brasil, a chegada mais significativa da mulher ao mercado de trabalho, os primeiros passos da tentativa de aliar carreira à vida pessoal, ainda que em funções operacionais. Já na década de 1990, com o aumento de mães trabalhando nas organizações, surgiu a necessidade de conciliar essas duas tarefas, o que originou a carreira com vistas à mobilidade ocupacional (Dutra, 2002). Os estudos sobre novas carreiras apontam que as mulheres são mais orientadas pelos valores e crescimento pessoal, enquanto os homens primam pelas próprias conquistas (Segers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartram & Hendericky, 2008). Assim, a carreira passou a fazer sentido na vida das mulheres. (Silva, Freitas Dias, Silva, Krakauer & Marinho, 2011).

Quanto à preferência dos gêneros em função dos tipos de carreira, Silva *et al* (2011) enfatizam que, em decorrência da mobilidade psicológica, que seria a capacidade que a mulher tem de sair e retornar ao mercado de trabalho, competência adquirida talvez com as idas e vindas da licença maternidade, mais acentuada nas mulheres, cerca de 55% das delas preferem e optam pela carreira tradicional, aquela em que a carga horária já é pré estabelecida, tem local de trabalho fixo, função definida, para citar apenas algumas características ao invés dos novos modelos de carreira, que compreendem maior dedicação e, logo, quantidade de tempo. Isso pode dever-se ao fato de as mulheres tenderem a escolher carreiras mais estáveis em função da família e dos filhos. Nesse sentido, elas se preocupariam mais em conciliar essas duas instâncias do que os homens (Carvalho Neto, Tanure & Andrade, 2010; Silva *et al*, 2011).

A carreira da mulher executiva se configura distinta da carreira do homem executivo, bem como as formas de gestão de ambos, embora se possam perceber características de uma na outra, e vice-versa. Há algumas características específicas da gestão das mulheres que podem ser relacionadas à diferença e especificidade do gênero (Cursino, 2013). Eccel & Grisci (2011), em estudos sobre trabalho e gênero, ponderam que a masculinidade não é inerente apenas ao tipo biológico. Ela mostra-se um projeto construído e sustentado por dado ambiente social, no qual homens e mulheres podem ser afetados por este modelo no que tange a seus estilos de vida. No entanto, as organizações, em sua maioria, ainda são regidas sob códigos e valores essencialmente masculinos (Lima *et al*, 2014). Assim, ingressar e manter-se nas organizações ocupando altos cargos de liderança exige mais esforço da mulher do que do homem. O investimento psíquico que elas fazem para serem e manterem-se executivas é maior do que se optassem por gerenciar seu próprio negócio. (Betiol & Tonelli, 1991).

Yannoulas (2013) identifica como feminilização o aumento do número de mulheres em uma determinada ocupação e de feminização as transformações ocorridas em certo tipo de ocupação ou profissão. A autora analisou as mulheres trabalhadoras desempenhando profissões e ocupações predominantemente femininas e masculinas, onde buscou enfatizar as especificidades e revalorizações das experiências de trabalho realizadas pelas mulheres. Também se propôs a demonstrar que as apostas políticas do feminino almejam reconhecer e valorizar as mulheres e suas características no mundo do trabalho ou fora dele. Embora reconheça avanços nesta direção, admite que haja ainda um longo caminho a ser percorrido em termos de igualdade entre os gêneros no que tange a ocupações e profissões.

A carreira da executiva é permeada por conflitos e escolhas difíceis. O discurso gerencialista não contempla fraquezas ou conflitos existenciais que acometeriam, a priori, as mulheres, já que o homem é tido como o ideal de gestor para tal modelo, o que não significa dizer

que ele também não se sinta refém deste (Ford, 2010). Desse modo, criam-se barreiras e limita-se a ascensão feminina em funções na alta administração (Lima et al, 2014), já que “o indivíduo deve consagrar-se inteiramente a seu trabalho, sacrificar tudo pela sua carreira” (Gaulejac, 2007, p. 120).

As diferenças entre as carreiras não são nem de longe a única dificuldade enfrentada pelas executivas, quando entram em cena as suas especificidades não contempladas pelo modelo idealizado de gestão. O tempo também é foco de evidências que distinguem as escolhas e dedicação às instâncias pessoais ou profissionais, constituindo-se como mais um fator a ser contrabalanceado pelos executivos, sobretudo pelas executivas, uma vez que a gama de tarefas a elas delegadas vai muito além das organizações. O tempo mostra-se crucial para as organizações, exigindo do executivo e toda sua equipe, eficiência, lucratividade e diferencial competitivo. (Tonelli, 2003).

No discurso gerencialista, onde tudo deve ser feito com urgência, eficácia e sem que haja “ruídos”. O desprezo pelas limitações humanas, para não se referir apenas às mulheres, é evidente, e vem se perpetuando nas organizações cada vez com mais afinco. O gerencialismo promete ao sujeito anular todo e qualquer percalço entre ele e o sucesso, atrasos, falhas, perfeição dos processos e lucros eternos, uma vez que a exigência não tem limites. “O ideal se torna norma” (Gaulejac, 2007, p. 121).

Gaulejac aponta para uma mudança de foco das organizações: se antes eram motivadas a controlar o corpo dos indivíduos, agora pretendem controlar também a psique. Esta proposta se propaga nas empresas com intuito de atender o principal objetivo do sistema gerencialista, que é de colocar em sinergia o funcionamento organizacional e o psíquico dos indivíduos (Grisci, 2003, Gaulejac, 2007, Frezza, Grisci & Kessler, 2009). Dito em outras palavras, é fazer com que as

pessoas enxerguem os objetivos das empresas como sendo seus próprios. Esta submissão se dá não por coerção física, mas por uma dependência psíquica criada pelas organizações. Essa sujeição dos indivíduos, propagada pelo modelo gerencialista, gera muitos conflitos, cujas causas nem sempre são facilmente perceptíveis pelas próprias executivas. Sentimento de insegurança, sofrimento psicológico, esgotamento profissional, perturbações psicossomáticas e depressões podem ilustrar alguns dos problemas enfrentados pelas executivas, que repercutem a falha do modelo gerencial (Gaulejac, 2007).

O gerencialismo mostra-se astuto em relação à submissão consentida por parte do sujeito, na medida em que os “bons” gestores não revelam as contradições a que estão submetidos, e sim sua condição de cooptados, preferindo disseminar as “falhas de funcionamento” ao reproduzirem o discurso gerencialista e, assim, legitimarem-no. Dessa maneira, os gestores deverão fazer o possível e o impossível para solucionarem os seus problemas e conflitos.

Neste cenário, a realidade das executivas apresenta-se em duas faces: vítimas ou assujeitadas, e até mesmo algozes de si mesmas e de seus subordinados, uma vez que propagam e legitimam o modelo gerencialista ao qual estão submetidas. Gaulejac (2007) denomina esta realidade multifacetada inerente à vida executiva de duplicidade: “a maioria dos *managers* é especialista em linguagem dupla” (Gaulejac, 2007, p. 124). Para o autor, esse caráter multifacetado das executivas e executivos, encarado comumente como característica de flexibilidade, se dá por necessidade, onde o indivíduo, ciente ou não, assujeita-se a determinadas condições diante das quais se vê impotente.

Se a necessidade, seja ela qual for, configura-se como justificativa para as executivas enfrentarem tantos conflitos, o sonho da maternidade pode se mostrar como um dos maiores empecilhos que elas precisam enfrentar. É sabido que um dos maiores sonhos femininos é tornar-se mãe. A maternidade pode representar para a mulher a confirmação ou não de sua feminilidade

(Bandinter, 2011; Sandberg, 2013), e mesmo detendo o poder da contracepção elas se confrontam com a complexidade do desejo de ter um filho (Collin & Laborie, 2009). Para as executivas, a realização da maternidade encontra um dilema quando pensada ou contraposta à carreira (Sandberg, 2013). Tanto é que boa parte das executivas bem sucedidas não tem filhos, representando um percentual de 40% contra apenas 19% de homens na mesma situação (Carvalho Neto, Tanure & Andrade, 2010). Se a relação entre mulher e mãe já se mostra conflituosa, o que dizer então da relação entre executiva e mãe (Badinter, 2011).

Grisci (1995) estudou os impactos na carreira das mulheres no tocante à maternidade. Para ela, essas questões são até hoje sufocadas pela ideologia patriarcal que relaciona a mulher primordialmente ao papel de mãe, como sendo esta sua função social mais significativa, gerar, dar a vida e cuidar dos filhos. Percebe-se a enorme estranheza causada quando alguma mulher diz não gostar de crianças ou pior, que não quer ter filhos. Esquece-se por vezes que ela tem esse direito, e que por conta disso não deveria e nem deveria ser recriminada.

O fato de as executivas repensarem cada vez mais a concretização da maternidade pode denotar, a princípio, duas situações. A primeira certamente seria a falta de respaldo das organizações em relação às mulheres mães, fazendo com que elas avaliem cada vez mais minuciosamente as vantagens e os problemas de se ter um filho. A outra situação residiria no fato de que ser mãe já não representaria um desejo supremo para este grupo de mulheres, uma vez que no modelo gerencialista não se admite falhas, e elas também não as concebem ou tem dificuldades em deixar de cumprir o papel de mãe. Neste sentido a maternidade seria colocada em segundo plano, para estas mulheres (Carvalho Neto, Tanure & Andrade, 2010, Sandberg, 2013).

Para a mulher, é difícil e muito raro escolher abrir mão da maternidade; por esta razão ela se desdobra para tentar conciliar a carreira e os filhos. No âmbito empresarial, a maternidade é

vista como um momento desconfortante, mesmo que a mulher tenha direito garantido por lei para dedicar-se ao filho recém-nascido. A licença maternidade representa um dilema doloroso para a mulher trabalhadora, principalmente quando finda. Esse momento faz com que elas repensem a carreira em nome dos filhos. A grande maioria volta ao trabalho e luta constantemente para conciliar esses dois papéis sociais dentre outros tantos incumbidos a elas. Como bem elucida Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), essa situação se dá em meio a escolhas, sacrifícios, prazeres e felicidades.

Mesmo com todo o “heroísmo” relativo à figura da mãe e executiva, disseminado pela ideologia gerencialista, na medida em que os filhos crescem e requerem maior atenção, a situação pode se complicar, pois os esforços para manter a vida profissional e pessoal mostram-se muito grandes. Nesse momento, as incongruências presentes no modelo gerencialista apresentam-se de modo a provocarem danos tanto nos ambientes organizacionais quanto na vida pessoal da executiva. Mesmo que esses danos não sejam facilmente percebidos por elas, que se apresentam, muitas vezes, anestesiadas pelos contextos, seus discursos deixam transparecer essas inquietações (Araújo, 2013).

O sentimento de culpa que acomete as mães executivas, em razão da falta de tempo para os filhos e afazeres domésticos, é também um fator que merece destaque neste cenário de tensões (Carvalho Neto, Tanure & Andrade, 2010). Sandberg (2013) discute essa cobrança que a executiva faz de si mesma com relação aos filhos. Para ela não se pode ter tudo, isso seria um mito, e enfatiza: “Ter como meta a carreira profissional e a vida pessoal é um objetivo nobre e possível até certo ponto” (Sandberg, 2013, p. 154).

O poder de resiliência da mulher parece não ter limite, assim como as propensões do gerencialismo reforçadas pela ideologia patriarcal. Como as cobranças de ordem profissional se intensificam a cada dia, a executiva se vê sob pressão permanente. A ameaça eminente de perder

o lugar faz com que haja uma violenta busca pelo reconhecimento e, para tal, vale qualquer sacrifício. (Gaulejac, 2007).

Se até mesmo para realizar seu maior sonho, a maternidade, as executivas estão mais relutantes, o que dizer quanto a dispor de tempo para se investir em algo que exigirá logo o que mais lhes falta, o tão precioso tempo. A pesquisa realizada por Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2007), apontou que cerca de apenas 20% das executivas de topo possuem relacionamentos estáveis.

É cada vez mais evidente o exercício dos cargos de alta gestão ocupam grande parte da vida das executivas. Elas se desdobram para atender aos vários papéis sociais, como ser profissional, ser mãe, ser gestora do lar e ainda esposa (Carvalho Neto, Tanure & Andrade, 2010). Nesse cenário, a mulher passa a traçar uma hierarquia de importâncias, mesmo que ela própria não admita. A profissão e os filhos dividem e disputam continuamente a atenção, gerando um dilema sem precedentes para a executiva.

A jornada de trabalho é demasiadamente intensa para as executivas, e o pouco tempo que podem dedicar aos filhos ocupa a parte de seu tempo de não trabalho (Assis *et al*, 2010). Em meio a uma jornada exaustiva, a executiva muitas vezes mostra-se sem energia para suprir todas as demandas direcionadas a ela (Tanure, Carvalho Neto & Andrade, 2007; Carvalho Neto, Tanure & Andrade, 2010).

Neste contexto, muitas executivas se mostram sem força para encontrar um parceiro amoroso ou mesmo manter uma relação afetiva que demande tamanha atenção. No entanto, essa situação mostra-se incômoda para as executivas, que parecem ter que optar por pouca ou nenhuma vida fora do ambiente organizacional em prol do tão vislumbrado e disseminado sucesso profissional, propagado pelo modelo gerencialista idealizado de gestão.

Isto só tem alguma chance de melhorar na medida em que as organizações compreenderem que sua finalidade não é exclusivamente econômica e financeira, como a ideologia do modelo gerencialista dissemina, mas também humana e social. Aí talvez estes percalços sejam minimizados. Nesse contexto, Gaulejac defende a ideia de que só haverá emancipação do modelo gerencialista quando a gestão trouxer um sentido mais nobre ao ser humano, que não apenas aquele focado no ter. “Uma gestão mais humana, que recuse instrumentalizar os homens, considerando-os como um custo ou como um recurso” (Gaulejac, 2007, p. 289).

As pessoas ainda são vistas essencialmente como “coisas descartáveis” pelas organizações, e o gerencialismo só reafirma essa triste constatação. Por esta razão, acredita-se que a gestão nos moldes atuais encontra-se em um processo de ampliação de suas influências para todas as esferas da vida humana. A figura da mulher executiva e todos os seus dilemas inerentes à vida profissional pode bem representar o quanto o modelo é desajustado. O gerencialismo como padrão de gestão apresenta um fim em si mesmo, gerando paradoxos que o modelo não consegue redimensionar e tampouco compreender (Gaulejac, 2007). Nesse contexto, o discurso das executivas apresenta-se conflituoso, repleto de dilemas e amplamente ambíguo (Menezes, 2012).

O discurso arraigado no âmbito social, pautado no ideário de gestão, acaba sendo incorporado pelos discursos das executivas que, inconscientemente, disseminam um modelo do qual muitas vezes foram vítimas. Menezes (2012) aponta para o fato de as práticas discursivas das executivas estarem conectadas às práticas sociais, quando analisa os discursos presentes nas revistas Exame e Cláudia em contraposição aos discursos das executivas.

Nesta mesma ótica, o estudo de Diniz (2012) classifica os discursos da revista Exame em duas categorias, a saber: a que se aproxima do discurso do gerencialismo – o qual a autora

denomina como o discurso gerencialista reiterado, e a que se distancia deste - chamado pela autora de discurso feminista desapropriado. No discurso gerencialista reiterado as atribuições femininas aparecem com novos contornos, mas ainda dizem respeito à mesma lógica gerencialista, como se apenas fossem substituídos os gêneros. A título de exemplificação, dir-se-ia que do homem o gerencialismo requer agressividade nos negócios, enquanto da mulher requer sensibilidade, embora o fim seja o mesmo, utilizar estes atributos para que se alcancem os objetivos organizacionais. Já o feminista desapropriado apresentaria outra lógica de gestão que contemplaria elementos e situações que não são pautadas pelo gerencialismo e sua ideologia. Porém, pode-se incorrer no equívoco de apenas substituir um modelo por outro na forma, mas não no conteúdo. O discurso tratado pelos estudos de Menezes (2012) e Diniz (2012) é o mesmo que legitima o gerencialismo em maior ou menor grau, dependendo da situação, mas que se mostra carregado de uma ideologia que, pensada sob uma visão mais minuciosa, carece de rediscussão.

Diante das constatações brevemente apresentadas, pode-se perceber a necessidade de uma nova lógica que tenha como premissa substituir a busca por um modelo idealizado de gestão, que requer também uma mulher ideal e padronizada, por uma visão que melhor comporte as realidades e necessidades inerentes à própria condição de sujeitos humanos. Poder-se-ia pensar em uma forma de gestão em um sentido mais plural, que vise acolher as diferenças, e não tentar negá-las ou bani-las, como se fossem anomalias (Alcadipani, 2009).

As organizações necessitam a cada dia de inovação para que se mantenham competitivas no mercado. De acordo com esta premissa, o gerencialismo talvez pudesse inovar e proporcionar às empresas um exercício de antropofagia, tal qual proposto por Wood JR, Tonelli & Cooke, (2011), em que se pode utilizar o modelo gerencial trazido do estrangeiro, mas antes se deve adequá-lo à ótica da realidade brasileira na qual será inserido, considerando-se toda sua

excentricidade. Assim, as empresas poderiam apossar-se apenas dos elementos que julguem apropriados para cada ocasião, podendo libertar-se daqueles que não lhes convém, e incorporarem outros. Porém, isso não se dá facilmente, uma vez que, ao se conceber o gerencialismo como uma ideologia, parece impossível pensar em uma proposta de gestão mais abrangente, que respeite as especificidades da organização, concomitantemente às dos indivíduos que a ela pertencem, sem instigar o confronto entre ambas.

Com uma gestão que contemple a diversidade das organizações brasileira e das pessoas que as constituem, espera-se que as incongruências presentes no discurso das executivas sujeitas à ideologia gerencialista consigam ser percebidas como um passo inicial rumo a uma nova maneira de se pensar e realizar gestão. Que essa nova proposta abarque uma forma de gerir mais plural e repense o fator humano em suas singularidades, atendo-se ao fato de que as organizações não fazem sentido sem as pessoas, sejam elas, homens ou mulheres.

3 METODOLOGIA

3.1 Estratégia e método de pesquisa

Com a evolução dos estudos organizacionais e dada a complexidade social, os estudos quantitativos, na medida em que não contemplavam a profundidade dos fenômenos observados, foram dividindo espaço com estudos com viés qualitativo. Sob o paradigma qualitativo, “os estudos buscam entender problemas humanos ou sociais tendo como suporte um quadro complexo e holístico formado prioritariamente com palavras que relatam a visão detalhada de informantes” (Mariz, Goulart, Dourado & Regis, 2005, p. 05).

Como enfatiza Greenwood (1973), o método a ser escolhido deve ser aquele que melhor ajuda o pesquisador a entender ou explicar o fenômeno que se pretende estudar. Deste modo, é a própria pesquisa quem demanda a utilização deste ou daquele, ou até mesmo ambos os métodos, conforme o caso. “Cada abordagem centra-se em questões diferentes e oferece uma diferente - mas parcial - compreensão da mudança organizacional” (Van de Ven & Poole, 2005).

A opção pela abordagem qualitativa desta pesquisa se deve ao fato de que é difícil pensar em discurso pelo viés quantitativista, e por compreender que a perspectiva qualitativa pode contribuir com mais eficácia para com os objetivos a que se propõe esta pesquisa.

Para rebater à crítica tecida por Peci (2004) em relação à subjetividade da abordagem qualitativa, Vieira (2004, p. 14) salienta que, “cientificidade, rigor e confiabilidade”, constituem também características da pesquisa qualitativa. Tal abordagem, segundo Godoy (1995), caracteriza-se por obter dados de pessoas, lugares e processos por meio do contato do pesquisador com dada situação e compreensão dos fatos pela ótica dos sujeitos envolvidos. O enfoque no caráter qualitativo de pesquisa justifica-se por esta aspirar descrever e melhor compreender o significado desta complexa atividade humana, na tentativa de apresentar os fatores que a constituem (Laville & Dionne, 1999).

Esta perspectiva também se mostra mais indicada para a pesquisa proposta porque busca chamar a atenção para examinar variáveis contextuais dentro de estudos que tratem da percepção da realidade através do discurso das executivas (Ford, 2010).

Como o foco principal desta pesquisa se concentrará no discurso das mulheres executivas, uma abordagem qualitativa mostra-se mais pertinente do que uma análise quantitativa. Para Minayo e Sanches (1993), o objeto da pesquisa qualitativa é o nível mais profundo, onde se situam os significados sob um prisma de crenças e valores expressos pela linguagem em seu uso habitual dentro de um determinado contexto (Goldenberg, 2002). Deste modo, o discurso aqui apresentado como sinônimo da fala cotidiana constitui-se em material importante de uma investigação de cunho qualitativo.

Para muitos estudiosos sociais, os resultados das investigações científicas podem ser baseados nas evidências empíricas (Ragin, 1992). Deste modo, a observação de vários casos

poderia sustentar a fundamentação de argumentos que expliquem ou ao menos tentem explicar uma dada realidade ou fragmento desta.

De acordo com Ragin, (1992), nos estudos comparativos determinados por variáveis, o pesquisador lida com mais de um caso. Para ela, os limites entre o tempo e o local definem “casos”. Porém, para muitos autores, a exemplo de Becker, a resposta à pergunta “o que é um caso?” não tem resposta exata, visto que isso depende de uma série de fatores. Estas distinções podem ser mais bem entendidas quando analisadas sob o foco da origem dos casos, que, em suma, tendem a duas vertentes: quando eles são vistos envolvendo unidades empíricas ou construções teóricas, ou quando eles são entendidos como gerais ou específicos (Ragin, 1992). Neste mesmo sentido, Yin (2005), distingue os casos partindo de dois contínuos, uma abordagem ampla sistêmica e uma abordagem holística.

Esta pesquisa pretende pautar-se na última abordagem mencionada, pois tem o intuito de observar o fenômeno como um todo. Assim, o método escolhido para analisar o discurso das executivas, estabelecendo nele as relações entre elas e o modelo gerencialista, no que tange às suas vidas profissionais e pessoais foi o estudo de caso único (Yin, 2005). Isto por entender que a análise que se pretende fazer requer um estudo mais profundo da complexidade humana. Assim, dar-se-á neste estudo ênfase nas experiências vivenciadas pelas executivas selecionadas. O estudo de caso “é aplicado muitas vezes nos estudos organizacionais para descrever qualquer pesquisa baseada em um único caso, como uma empresa, um grupo ou departamento” (Mariz *et al*, 2005, p. 6). Deste modo, o estudo de caso único, quando bem desenvolvido, pode propiciar um entendimento mais profundo de um dado fenômeno e do significado para os agentes envolvidos em tal fenômeno (Bonama, 1985).

Acredita-se em um primeiro momento, que o discurso das mulheres executivas, por estarem submetidas aos mesmos conflitos, seja próximo. Por esta razão, este estudo as julga

como sendo um único fenômeno a ser estudado, o caso das executivas de “sucesso”. Espera-se, com isso, que este estudo de caso possa contribuir com determinado grau de generalização analítica e que se possibilite replicação de outros estudos nesta mesma seara (Yin 2005).

3.2 Unidade empírica de análise

Para Eisenhardt (1989), estudos de caso pautam-se em entrevistas, questionários e observações. Deste modo, para ter acesso ao discurso das executivas, determinou-se uma seleção de respondentes, com base em pesquisas anteriormente realizadas pelo Núcleo de Estudos em Recursos Humanos e Relações de Trabalho – NERHURT do Programa de pós-graduação em administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais - PPGA da PUC Minas. Este núcleo possui um banco de dados muito vasto. Na parte qualitativa de uma destas pesquisas do NERHURT foram coletados entre junho de 2010 e junho de 2011, por meio de roteiros semiestruturados, 96 entrevistas individuais, das quais 50 eram do público feminino, ou seja, mulheres executivas que ocupavam cargos entre os três primeiros escalões de liderança na hierarquia de várias grandes empresas (presidente, vice-presidente ou diretoras e cargos de terceiros escalão). Para efeitos de realização desta pesquisa, foram utilizadas 13 destas entrevistas, em um universo de 50 realizadas com o público feminino.

A escolha por este fragmento do total de entrevistas original foi realizada com o intuito de abordar uma ótica ainda não utilizada pelo grupo de pesquisadores do NERHURT, em que se buscará enfatizar as questões referentes as práticas discursivas das entrevistadas, por meio da análise do discurso.

Ao considerar a carreira e vida pessoal das executivas, há uma infinidade de questões a serem abordadas, demandando uma necessidade de direcionamento do foco de pesquisa. Como o

propósito deste trabalho visa ter como referência os estudos desenvolvidos pelo grupo NERHURT, acredita-se que haja uma disparidade enorme entre as características das executivas, devido a, dentre outros fatores, estas serem de diferentes gerações, valores, formação e outros aspectos, demandando, assim, a necessidade de encontrar pontos em comum entre elas, que permitissem um mínimo inicial de certa homogeneidade.

Essa necessidade de aproximar as características das respondentes já se fez sentir em estudos anteriores que tratam do mesmo objeto (as mulheres executivas), por considerar a dificuldade em se apresentar uma leitura de um quadro tão heterogêneo como o das executivas, optando, então, pela junção dos indivíduos pesquisados por faixa etária (Almeida, 2013). Neste mesmo sentido, o fato de selecionar as respondentes com as mesmas características deve-se ao interesse em se analisar o discurso das executivas que estejam passando por conflitos parecidos em função da pressão exercida pela demanda de sua vida profissional e também familiar, concomitantemente.

Deste modo, a seleção das entrevistas utilizadas obedeceu a alguns critérios previamente estabelecidos. Foram observados alguns tópicos, como a idade das entrevistadas, que compreenderam participantes entre 30 e 45 anos; com relação afetiva de caráter estável; além da opção por executivas que possuem filhos e encontrarem-se ocupando cargos da alta hierarquia organizacional (presidente, vice-presidente e diretoras). Estes critérios de seleção foram adotados visando uma maior homogeneidade entre as respondentes, por constituírem o grupo em que as prioridades entre vida profissional e pessoal das mulheres executivas mais se contrapõe. Neste período as executivas enfrentam o auge de seu dilema entre profissão e vida afetiva e pode-se, desta forma, perceber mais facilmente uma intensidade maior do conflito por que passam estas mulheres (Tanure, Carvalho Neto & Andrade, 2007). Elas se vêm neste estágio da vida, muitas vezes iniciando uma carreira num nível estratégico das organizações e com filhos ainda

dependentes, dada a idade da mulher (30 a 45), sem mencionar a relação com o parceiro amoroso, que precisa também ser cultivada.

A escolha deste nicho de executivas se mostra interessante, uma vez que esta faixa etária compreende parte significativa da população economicamente ativa – PEA, em que 63,9% das mulheres ocupadas no Brasil tem entre 25 e 49 anos de idade (IBGE, 2011). A faixa etária selecionada para esta pesquisa corrobora com a pesquisa de Carvalho Neto *et al*, (2012), em que a maior parte das entrevistadas daquela pesquisa realizada com 965 executivos, 85,1%, tinha entre 31 e 50 anos; esta mesma pesquisa revelou que a participação das mulheres no terceiro escalão era de 25,1%.

Após a filtragem das entrevistas foram selecionadas 13 destas, cujas respectivas respondentes romperam o “teto de vidro” profissionalmente, afirmaram ter relacionamentos estáveis e que tinham também passado pela experiência da maternidade. Com estas informações moldou-se o grupo amostral a ser estudado por esta pesquisa, apresentado no quadro 01.

Quadro 01- Seleção das entrevistas para o estudo de caso

Código das Entrevistas	Idade	Relacionamento Estável	Número de filhos	Nível Hierárquico na empresa (escalão)
E1	38	Sim	1	3°
E2	-	Sim	2	2°
E3	39	Sim	2	3°
E4	40	Sim	2	3°
E5	40	Sim	2	3°
E6	36	Sim	2	3°
E7	32	Sim	2	3°

E8	39	Sim	1	3°
E9	43	Sim	1	3°
E10	42	Sim	1	3°
E11	43	Sim	2	2°
E12	43	Sim	1	3°
E13	45	Sim	2	3°

Fonte: Elaborado pela autora

Os dados a serem trabalhados por esta pesquisa são secundários, uma vez que parte das entrevistas que compõem o quadro 01 já foram utilizadas por estudos anteriores realizados pelo grupo NERHURT. Porém, o direcionamento a que esta pesquisa se propõe configura uma nova abordagem para estes dados, de maneira a contribuir para a expansão dos estudos do núcleo, a partir da análise de discurso.

3.3 Estratégia de coleta de dados

As 13 entrevistas selecionadas para este estudo foram coletadas junto ao banco de dados do grupo NERHURT em um universo de 50. Os dados presentes nas entrevistas são semi-estruturadas, o que contribui para o propósito deste trabalho, por proporcionar um campo de exploração de informações de caráter mais profundo.

Esta técnica permite às entrevistadas discorrer sobre o assunto proposto, de maneira, mais livre, minimizando-se as condições previamente estabelecidas pelo pesquisador (Yin, 2005).

Todos os dados coletados e utilizados na análise sejam eles apresentados neste trabalho ou que serviram de aporte para a elaboração desta análise se mostra uma construção imbuída de dinamismo e especificidade, pois retrata características de questões sociais. (Minayo, 1993).

Com a análise das entrevistas semi-estruturadas, com perguntas abertas e fechadas, acredita-se alcançar um grau de profundidade satisfatório para a pesquisa e que este possa contribuir para responder aos objetivos ora propostos.

Para efeitos da realização da análise e interpretação dos dados das entrevistas, primeiramente foi feita a seleção de algumas das falas das 13 entrevistadas que compõem o quadro de dados a ser analisado, dando preferência àquelas em que se percebe o discurso mais livre, pois se espera que este contenha elementos em que se consiga relacioná-los, seja por aproximação ou distanciamento de seus pares, para que, posteriormente, utilize-se das técnicas qualitativas que compõem a Análise de Discurso, para então desvendar as práticas discursivas das executivas.

3.4 Estratégia de análise: análise de discurso

A escolha pela utilização da Análise do Discurso - AD se faz relevante para este trabalho como suporte para realização de uma reflexão sobre as práticas discursivas das mulheres executivas. Acredita-se que por meio destas práticas seja possível compreender a constituição dos sentidos, como proposto por Pêcheux (1997). Ao relacionar a linguagem e sua exterioridade, a AD coloca questões para as ciências sociais, ao interrogá-las sobre a transparência da linguagem na qual ela se ancora (Orlandi, 2007). Além disto, serão abordadas as noções sobre discurso, efeitos de sentido, formações discursivas, formações ideológicas e outras que possam auxiliar na análise, a fim de responder o objetivo desta pesquisa que se centra nas relações entre o discurso gerencialista e as práticas discursivas das mulheres executivas.

A análise dos fragmentos das entrevistas foi realizada por meio da AD, pelo viés francês, por julgar ser esta perspectiva a que tem maior possibilidade de ilustrar o modelo empírico escolhido para compor a pesquisa. Os precursores desta vertente são Pêcheux (1983, 1990), Foucault (2001), Maingueneau (2005) e, no Brasil, Orlandi (2002, 2005, 2007).

Com o intuito de limitar esse discurso, propõe-se apresentar um recorte desta vasta área de conhecimento. Para tal, foi realizada uma análise das práticas discursivas das mulheres executivas, considerando essas práticas como o discurso materializado enquanto materialidade histórica.

A análise do discurso das mulheres executivas, enquanto prática discursiva se deu a partir da perspectiva da corrente materialista histórica da AD. (Pêcheux, 1997; Orlandi, 2005). Justifica-se, deste modo, a utilização das entrevistas das executivas, organizadas por meio de questionários semi-estruturados aplicados anteriormente à realização deste estudo, constituindo-se estas a materialidade a ser analisada por esta pesquisa.

Para Gill (2002), uma forma de se testar e até mesmo avaliar o discurso, consiste em olhar a maneira como os participantes respondem, pois essa observação pode oferecer pistas ímpares para a análise. Alia-se a esta ressalva o espírito de leitura cética. Questionar-se sobre os dados, de modo não convencional, pode aumentar as chances de resultados surpreendentes (Gill, 2002). Pois no discurso apresenta-se a vida social, podendo esta ser caracterizada por vários conflitos que são organizados retoricamente. Desta maneira, “todo discurso é organizado a fim de se tornar persuasivo” (Gill, 2002, p. 250).

3.4.1 Os procedimentos de análise: AD-2 e AD-3

O conceito de AD foi se modificando ao longo dos tempos, assim como a noção de discurso foi ganhando novos contornos na medida em que os estudos na área foram se desenvolvendo. Desse modo, Mussalim (2006) ilustra que a AD passa por três fases, denominada AD-1, AD-2 e AD-3.

Na AD-1, também conhecida como análise automática do discurso (AAD), os discursos são menos instáveis que nas fases seguintes, gerados pela lógica da “máquina discursiva”, proposta por Pêcheux (1990), onde o foco centra-se na estrutura, não se considera nesta etapa as condições de produção, tão logo, as formações discursivas (FDs). A AD-1 trata dos discursos estabilizados, aqueles em que se apresentam políticas e doutrinas, pode-se inferir que nesta fase quem realmente fala é instituição, a lei, a teoria, dito em outras palavras a ideologia.

Na AD-2 a noção de “máquina discursiva” já não se sustenta mais, pois o conceito de formação discursiva (FD) proposto por Foucault (1969) entra em cena. Conforme Maingueneau (1997) este conceito diz respeito a um conjunto de regras instituídas, que são demarcadas em um dado tempo e espaço e direcionadas à uma instância social, econômica, linguística ou geográfica, influenciadas pelas condições de produção. Para Mussalim (2006, p. 119) uma FD “determina o que pode/deve ser dito a partir de um determinado lugar social.” e acrescenta que ela “é marcada por regularidades, concebidas como mecanismos de controle”. Nesta fase o sujeito é percebido como agente que desempenha diferentes papéis sociais que se modificam na medida em que ocupa posições distintas no espaço interdiscursivo (Mussalim, 2006).

Já a AD-3 adota a perspectiva de que os discursos presentes nas FDs são interligados de modo a formarem uma relação interdiscursiva, que pode ser entendida, grosso modo, como um discurso que se relaciona com outro discurso e constituem um novo. Para Mussalim (2006, p. 120) “será a relação interdiscursiva que estruturará a identidades das FDs”. Maingueneau (1997) afirma que apenas na AD-3 é que ocorre a desconstrução da “máquina discursiva”, pois nesta

etapa há um deslocamento entre o que diz respeito à relação de uma FD e outra. Os discursos que permeiam uma formação discursiva não se formam independentemente, se constituem de maneira regulada no espaço interdiscursivo.

Pode-se observar que o conceito de FD tomado de empréstimo de Foucault(1969) é apresentado nas fases AD-2 e AD-3, por esta razão elas serão foco da análise deste trabalho. Além das FDs será também observada para efeitos desta análise a formação ideológica (FI), caracterizadas pelo confronto entre duas ou mais ideologias diferentes e contrastantes em dado momento histórico. Mussalim (2006) aponta que a FI é quem governa as FDs e estas são utilizadas pela AD para indicar o local em que se articulam discurso e ideologia.

Neste contexto, busca-se analisar o conflito existente entre o discurso gerencialista e as práticas discursivas das executivas, pois este conflito coloca em questão o modelo de gestão instituído.

3.4.2 O passo a passo da análise

Nesta sessão, buscar-se-á apresentar o passo a passo da análise das entrevistas para fins de informar a maneira com que elas foram tabuladas, bem como tentar demonstrar que a AD, assim como qualquer outro tipo de metodologia adotada também requer a observação de princípios e normas, não se configurando algo aleatório e sem critérios de cientificidade.

Em um primeiro momento, após a escolha e delimitação do foco de análise, foram feitas inúmeras leituras na íntegra das entrevistas selecionadas, a fim de perceber se elas poderiam compor o *corpus* de análise. Vale ressaltar que isso não significa escolher esta ou aquela

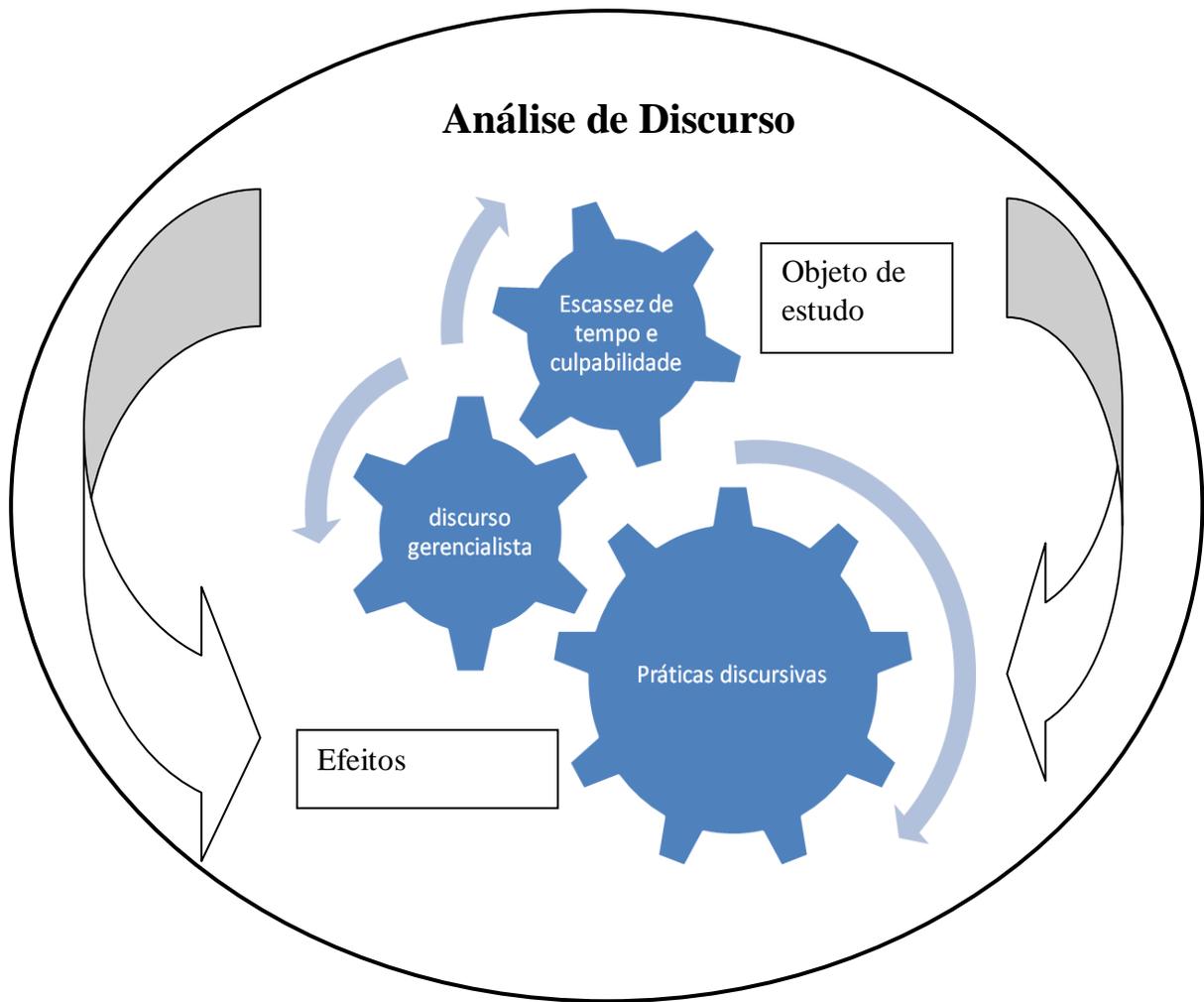
entrevista, e sim encontrar marcas discursivas que se encontram em relação de paráfrase, ou seja, que se repetem e que são ditas de formas diferenciadas, mas que carregam os mesmos sentidos.

Posteriormente, elaborou-se uma tabela, tal qual apresentada no Quando 01 deste, para que fossem sendo selecionados os discursos utilizados na análise. Estes discursos foram anotados nesta tabela, conforme suas aproximações, de modo que, aqueles em que se percebiam distorções também foram sendo selecionados para fins de contraposições das ideias.

Após a seleção dos discursos que iriam compor a análise, foram destacados destes os fragmentos que melhor ilustrariam a discussão no que se refere às várias pontuações que constituiriam a análise. Ao selecionar fragmentos dos discursos buscou-se evidenciar que a análise se fundamenta pelo próprio discurso materializado das executivas.

Em um segundo momento, depois de serem contextualizadas as noções teóricas sobre o discurso e sobre as práticas discursivas das executivas, propõe-se um confronto entre estes, buscando enfatizar questões inerentes ao tempo e a culpabilidade relacionada ao gerencialismo bem como, as executivas que compõem esta análise, na tentativa de demonstrar suas aproximações e distanciamentos.

A figura a seguir, pode representar esquematicamente a análise que se pretende realizar.



Elaborado pela autora

4 ANÁLISE DOS DADOS

Como já informado anteriormente, a análise que se pretende desenvolver busca apresentar um confronto entre o discurso do gerencialismo e o discurso de mulheres que atingiram os mais altos e cobiçados cargos empresariais no Brasil. Para fins didáticos, observar-se-á, a priori, o *corpus* de análise sob o olhar para as questões ideológicas, que se fazem presentes no gerencialismo enquanto modelo idealizado de gestão e para as práticas discursivas das executivas enquanto efeitos de sentido que buscam romper, se distanciar ou se aproximar do discurso gerencialista frente à dimensão ideológica da linguagem, que ocorre “quando o sujeito depara com um objeto simbólico, o nomeia, o adjetiva e o avalia” (Bolognini, 2007, p. 25).

Produz-se, deste modo, um efeito de sentido que se mostra ideologicamente determinado, não sendo escolhido aleatoriamente. Neste contexto, o processo ideológico é capaz de suprimir o processo de constituição dos sentidos, direcionando os efeitos de sentido (Megid & Capellani, 2007).

Enfatizar-se-á também o discurso em que o fator tempo mostra-se escasso diante da ideologia gerencialista, bem como questões inerentes à culpabilidade em relação à maternidade e às relações pessoais que circundam esses discursos.

4.1 O discurso gerencialista

O gerencialismo concebido no ambiente organizacional, na maioria das vezes, é absorvido como um modelo de gestão a ser replicado, sobretudo quando os resultados organizacionais são positivos do ponto de vista da lucratividade do negócio. No entanto, para este modelo passam-se despercebidas muitas questões como, por exemplo: nem todas as organizações precisam operar com a finalidade unicamente voltada aos lucros financeiros; as pessoas são diferentes e essas

diferenças não as fazem melhores ou piores diante das organizações; o tempo é algo a ser respeitado e que as pessoas o interpretam de maneiras variadas, de modo que, o que é rápido para alguns, pode ser também moroso à outros, o que não desmerece ambos. Isso só para citar apenas algumas das premissas que o tido modelo ideal de gestão não consegue contemplar, não valoriza.

Neste contexto, pode-se considerar então que o discurso gerencialista é aquele em que se incitam apenas os ganhos, os lucros, a agilidade, a excelência, as vantagens, as conquistas, tudo trazido e pensado unicamente sob a ótica do acionista, da lucratividade. No entanto, esquece-se por vezes que quem constitui essas organizações são as pessoas, sejam elas patrões ou empregados, acionistas ou funcionários. Diante do discurso gerencialista, são as pessoas que parecem perder o valor e o sentido, frente a algo que elas mesmo criaram, as organizações.

O discurso gerencialista se propaga pelo discurso da própria mulher executiva, talvez por esta razão não seja notado, cotidianamente, como algo a ser questionado. É como se elas elaborassem um determinado discurso, apenas por estarem naqueles postos e locais, por estarem imbuídas de autoridade que o sistema lhes garante e não conseguem ser elas mesmas ou se posicionar de maneira diferente frente às organizações. Essas formações discursivas, conforme pautadas por Pêcheux (1995), configuram “aquilo que, numa conjuntura dada, determinada pelo estado de luta de classes, determina o que pode e deve ser dito”. Desse modo, seus discursos e suas práticas discursivas só reverberam e dão vazão àquilo que é valorizado pelo modelo gerencialista. Os recortes apresentados a seguir, servem para ilustrar a presença deste discurso gerencialista e sua ideologia.

Apresentar-se-á nas análises a constituição da formação discursiva gerencialista e suas implicações ideológicas.

4.1.1 A força do econômico

Uma das questões mais recorrentes nas entrevistas selecionadas para esta análise diz respeito aos ganhos econômicos que o modelo gerencialista proporciona a seus integrantes, sobretudo aqueles que se dispõem a atender seus interesses. Como se pode observar nos recortes a seguir, o dinheiro é eleito como mola propulsora do gerencialismo.

“É, você tem que dar conta, cê tem que ter seu dinheiro, cê tem que trabalhar... sem dinheiro a gente num faz nada... né”.

“É ter meu próprio dinheiro. Independência financeira...”.

(E2, grifos da autora).

“Ai, eu sempre quis ter uma independência financeira. Né, então acho que isso pra mim é... é uma conquista muito... muito importante, uma coisa que eu não abro mão, né, e aí isso vem com todo o resto, (...)”.

“(...) então isso pra mim é muito importante, não ter que... é... depender de ninguém, depender de pai, de marido, pra... pra nada, então eu hoje... eu posso tomar as minhas próprias decisões, eu tenho autonomia, aí eu tenho como bancar as minhas decisões, né, (...)”.

(E 7, grifos da autora).

Os recortes acima apresentados foram extraídos das entrevistas selecionadas. Ao serem indagadas quanto ao fator mais relevante para sua chegada ao alto escalão na hierarquia

organizacional, as executivas apresentaram discursos diversos, mas que em sua maioria podem ser ilustrados pelos acima mencionados.

Pode-se perceber que os fragmentos trazem o discurso gerencialista explicitamente, pois são carregados dos interesses exaltados pelo gerencialismo. As formulações “independência financeira”, “trabalho” e “poder sobre todas as coisas”, são questões recorrentes em todo o discurso gerencialista (Gaulejac, 2007) e propagadas pelas práticas discursivas das executivas (Orlandi, 2005). Em “tem que ter dinheiro”, “tem que trabalhar” se estabelece a relação “dinheiro/trabalho” que mantém e constitui as relações de trabalho na contemporaneidade em um modelo capitalista.

Em “**cê tem que ter seu dinheiro, cê tem que trabalhar...** sem dinheiro a gente num faz nada... né”, a independência financeira mostra-se mais importante do que qualquer outra coisa. Deste modo, parece que o trabalho serve apenas para satisfazer essa necessidade, que não foi criada pelo sujeito, mas por um sistema do qual ele faz parte e é submetido. Conforme o discurso da própria executiva revela, “sem dinheiro a gente num faz nada...”, mencionando o quanto o sistema capitalista enaltece o dinheiro que também é propagado pelo ideal gerencialista. Neste mesmo sentido, se encontra o discurso “**eu sempre quis ter uma independência financeira**”. O fato de expressar a essa temporalidade (sempre) em se querer o dinheiro, pode representar o quanto este se mostra fator referente para o sujeito imerso em um contexto que só valoriza o ter e não o ser (Gaulejac, 2007). Configurando-se como a principal “moeda de troca” para todas as outras relações que o sujeito estabeleça, sejam elas comerciais ou não. Neste sentido, pode-se compreender que o dinheiro valeria mais que os filhos, a família, a amizade, o bem estar, e tantas outras coisas que poderiam ser acrescentadas a esta lista, o que valeria é o ter e não o ser (Gaulejac, 2007). Esse poder que a independência financeira representa para este sujeito é exaltado em seu próprio discurso no fragmento “uma coisa que eu não abro mão,”.

Portanto, as formulações dinheiro e trabalho estabelecem uma relação de alternância. Assim, a necessidade de se ter dinheiro equivale à necessidade de se ter trabalho. O sentido de trabalho é constitutivo de uma memória capitalista em que o dinheiro é visto o elemento mais importante, do qual não se pode abdicar. O dinheiro é basicamente como a moeda de troca, para as relações que se estabelecem pelo gerencialismo. Desta forma, o trabalho apenas serve para sustentar a possibilidade da estabilidade financeira do sujeito.

4.1.2 As relações de força e poder

As relações de força e poder também são questões recorrentes no discurso gerencialista. Dentro deste contexto podem ser entendidas como “uma tensão entre diferentes sentidos” (Fedatto & Machado, 2007, p. 9). O gerencialismo também se configura como uma ideologia sustentada nas relações de poder que se estabelecem no ambiente organizacional (Thompson, 1995). Essas organizações almejam o poder para ter o controle (ou pelo menos a ilusão deste controle) sobre todas as situações que acontecem dentro e fora do espaço organizacional, desse modo, o que o gerencialismo deseja constantemente é controlar as instâncias organizacionais e os indivíduos que a elas pertencem. Esse processo acontece por inúmeros motivos, sendo que um deles tão logo esbarra em questões ligadas à modernidade que incute no sujeito a necessidade de tudo ordenar para melhor controlar. (Bauman, 1999).

Nesta perspectiva busca-se analisar os recortes que se seguem:

“(...) **eu fui** observando uma certa facilidade de **lidar com isso, eu tinha uma liderança** praticamente, **é natural, é eu sempre me colocava a disposição, eu sempre me colocava a disposição**, ah precisa de alguma coisa, **sempre tava**

a **disposição**, então isso foi me mostrando que **eu tinha capacidade de gestão**”.

(E5, grifos da autora).

“Eu **nunca tive essa ambição** assim, ‘eu quero ser aquilo; **eu quero ser diretora; eu quero ser presidente**’... eu... **num é do meu jeito, mas eu... eu tô trabalhando e tá acontecendo.**”

(E12, grifos da autora).

Como se pode constatar na formulação, “Eu nunca tive essa ambição assim, ‘**eu quero ser aquilo; eu quero ser diretora; eu quero ser presidente**’ ... eu... num é do meu jeito, **mas eu... eu tô trabalhando e tá acontecendo.**”, apesar de afirmar “eu nunca tive essa ambição” a presença da conjunção adversativa “mas” estabelece um relação de dependência com as formulações “ambição, eu quero ser diretora, ser presidente” presentes na prática discursiva e que promovem o efeito de “tô trabalhando, tá acontecendo”. A adversativa “mas” anula o “nunca e reafirma todos os sentidos marcados em “ambição, eu quero ser presidente, ser diretora, tô trabalhando, tá acontecendo” do discurso gerencialista. Deste modo, pode-se constatar que tal ideologia tenta inculcar no sujeito a necessidade de melhora contínua, a buscar por tudo o que não está ao alcance, de modo que, quando o sujeito o atinge isso já não signifique tanto quanto antes representava, demandando a carência de um novo desejo, mesmo inconscientemente. Assim o sujeito fica em constante busca, seja por um cargo mais elevado, por uma casa maior, por um carro mais sofisticado, ou por mais poder que venha a garantir-lhe maior controle na organização. O sujeito imerso na ideologia gerencialista alimenta a ânsia de um sistema cíclico no qual a

satisfação nunca pode ser atingida. Um objetivo só se sacia mediante a delimitação de um novo e mais desafiador do que o anterior. Os excertos que seguem podem bem ilustrar essa premissa.

“(...) pra mim pessoalmente é **a questão da realização, é de realmente ter uma atividade, uma atividade que eu escolhi...** e poder acrescentar, agregar valores pra onde eu trabalho; (...) Então... essa realização me dá estímulo pra **continuar estudando, aprimorando e fazendo (...)**”.

(E 9, grifos da autora).

Em “**a questão da realização, é de realmente ter uma atividade, uma atividade que eu escolhi...**”, ao se refletir sobre os mesmos mecanismos para alcançar o poder, percebe-se a dificuldade em desejá-lo sob uma lógica que destoe daquela apresentada pelo gerencialismo. A formulação “eu escolhi”, o pronome pessoal na primeira pessoa “eu” traz para si o poder de decidir, de escolher a atividade para que se obtenha a realização, embora se possa perceber que a satisfação em realizar a atividade escolhida pelo sujeito figura como meio para proporcionar a estes ganhos financeiros. As formulações do discurso gerencialista que sustentam a prática discursiva estão marcadas no discurso em “acrescentar, agregar valores, estímulo, trabalho, estudando, aprimorando e fazendo”. Neste sentido, a realização pelo trabalho é percebida pela ótica disseminada pela ideologia gerencialista, como se pode constatar na formulação “essa realização me dá estímulo pra **continuar estudando, aprimorando e fazendo (...)**”. Percebe-se neste fragmento uma reafirmação do discurso gerencialista. Mesmo que o trabalho seja neste momento motivo de realização do sujeito, é difícil fugir da finalidade incutida pela ideologia gerencialista. Os verbos grafados no gerúndio podem dar indicações daquela ânsia gerencialista na busca de

algo que parece não ter fim. O fragmento a seguir possui elementos que integram esse mesmo pensamento e mostra-se também ilustrativo.

“(...) às vezes... eu falo ‘**ah, nem sei se eu queria ser tanto**’, **porque aí vai ficando mais pesado, vai dando trabalho, mas aí a gente fala que é meio que um vício também**, a coisa vai, no fim você tá lá, **você continua trabalhando, quer continuar dando resultado (...)**”.

(E12, grifos da autora).

No discurso gerencialista, o poder também está relacionado ao trabalho, de modo que, quanto mais o sujeito trabalhe mais chances ele tem de chegar ao poder. O trabalho se mostra neste contexto como uma ponte para que se atinja o objetivo final que é o poder, uma vez que este poder garantiria aquilo que o gerencialismo evidencia a todo custo, o dinheiro. Pode-se dizer, por esta razão que o discurso gerencialista, assim como o próprio gerencialismo é um modelo cíclico, em que o trabalho leva ao poder e o poder ao dinheiro que, por sua vez, exige do sujeito uma contrapartida sempre maior. (Gaulejac, 2007). Por internalizar esse discurso, os sujeitos mostram-se reféns desta lógica e incorporam-na como sendo algo natural do próprio sujeito. Em **“porque aí vai ficando mais pesado, vai dando trabalho, mas aí a gente fala que é meio que um vício também”**, pode-se perceber isso, onde o trabalho neste sistema torna-se um vício, algo do qual não se consegue ficar sem. O trabalho pensado como um vício serviria para alimentar um sistema que também se mostra insaciável. Desta ânsia pelo trabalho o gerencialismo se sustenta e promove a longevidade do modelo, uma vez que os resultados e metas cada vez mais arrojadas são apresentados continuamente, num sem fim. A lógica gerencialista é pautada da finalidade, sobretudo monetária. Resultados no contexto organizacional representam, tão somente, suporte

financeiro. Conforme o discurso que segue “**você continua trabalhando, quer continuar dando resultado (...)**”, pode-se notar isso, pois os fins para o gerencialismo tem foco fundamentalmente nos ganhos financeiros. O trabalho pensado de maneira a promover a experiência, a satisfação profissional, se não mover capital, parece não fazer sentido algum para o modelo idealizado de gestão, e para o sujeito que o incorpora.

Nesta perspectiva, o discurso gerencialista é disseminado pelo discurso das mulheres executivas, sobretudo daquelas que incorporam a dialética gerencialista em suas práticas discursivas, ou seja, que elegem como seu um discurso que é do Outro, ou dito de maneira diferente, que abraçam o discurso do Outro ao seu, em um dado contexto social, entendendo este “Outro” como alguém que se insere em outra formação discursiva (FD) (Orlandi, 2007). O que se mostra coerente diante da reflexão da AD, uma vez que o discurso de cada sujeito nunca é apenas dele, mas também desse Outro, caracterizando a heterogeneidade discursiva. (Mussalim, 2006).

Outro elemento marcante dentro do discurso gerencialista é a questão da ideologia do patriarcado, que se faz presente pela alusão de que o gênero masculino seria o tipo ideal para representar o poder no modelo gerencialista. Dada a sua masculinidade, força, agressividade e todas as demais características veiculadas pela figura masculina, por uma sociedade também forjada sob os padrões patriarcais, o homem não raramente é visto como o sujeito mais indicado para atender os ideais deste modelo idealizado de gestão.

Ao se considerar que a ideologia muda conforme a materialidade do espaço, pode-se compreender a razão de as mulheres tecerem enunciados que contenham elementos que sejam reverenciados pelo gerencialismo, já que as mulheres enunciam de um mesmo lugar ideológico. Pode-se compreender esses enunciados, partindo-se da premissa de que a ideologia tem existência material e que essa prática material reproduz as relações de produção. Deste modo, a ideologia funciona de maneira à assujeitar o indivíduo, tornando-o um sujeito ideológico

(inconscientemente ele imagina ser o senhor de sua vontade), quando na verdade, esse assujeitamento faz com que ele ocupe um determinado lugar, um determinado discurso em dada formação social. (Orlandi, 2001, Oliveira 2007).

Essa ideologia é tão marcante nas organizações que pode ser facilmente percebida nos discursos tanto das mulheres quanto dos homens nos mais diversos níveis hierárquicos, sobretudo nos elevados. Seguem-se os recortes.

“(...) eu controlava todo serviço terceirizado; **eu não tenho dificuldade de dar ordem, de me impor**, de falar o que eu penso. Então eu ach... se você me perguntar **eu me acho meio homem**, assim eu... **eu não sou mulherzinha.**”

“(...) eu **tenho dois apelidos, um é trator.**”

“**É pedir a Deus pra nascer homem.**”

(E 2, grifos da autora)

“Não gosto desta cultura de “aqui é como família” (...). Pai e mãe te acolhem de coisas que a empresa não pode acolher. Estamos nesta transição do paternalismo para o profissionalismo”.

“As mulheres abraçam as coisas de forma mais compulsiva; fazemos mais coisas ao mesmo tempo sem nos perdermos (...). **Acho que as mulheres contribuem para dar uma “adoçada**”, mas nem de longe somos menos firmes, somos mais controladoras, **sou extremamente severa nas cobranças e exigente, mas não sou agressiva nem invado a privacidade.**”

(E1, grifos da autora).

Nos fragmentos acima mencionados, nota-se o reconhecimento das executivas quanto à força exercida pelo gênero masculino no ambiente organizacional. A valorização da caracterização masculina é evidenciada no discurso gerencialista pelo gênero feminino, como no discurso na posição de mulher executiva e propagado pelas suas práticas discursivas. Pode-se constatar tal situação no seguinte recorte, “**eu não tenho dificuldade de dar ordem, de me impor**”, que são características pertinentes ao gênero masculino. O fragmento demonstra uma das ações comuns realizadas pelos gestores, dar ordens, mas o trecho que segue “de me impor” pode ilustrar o quanto a delegação de ordens faz referência direta ao poder e imposição da vontade de um líder, o que é típico do ideal gerencialista, (Gaulejac, 2007). Quando o sujeito precisa impor-se, tem-se a situação da não aceitação ou resistência, pois do contrário a relação seria outra. A imposição remete-se ao exercício da força, característica atrelada à figura masculina, que não necessariamente precisa ser ocupada por um homem, mas por uma pessoa que se reconheça como tal.

Em “**eu me acho meio homem**”, pode-se perceber o discurso de um sujeito que se reconhece no outro, e toma o discurso do outro como seu. Assim, a mulher, ao galgar posições de chefia no modelo gerencialista, tende a assumir posturas e características masculinas esperadas do cargo de gestão. Esse processo se dá pela aceitação e reconhecimento de uma ideologia pelo sujeito, ou de forma inconsciente, quando o sujeito imerso neste sistema não percebe a lógica que lhe é imposta. (Mussalim, 2006). A ideologia se faz presente muito antes do sujeito se perceber como indivíduo, ela é interiorizada e disseminada como se fosse uma verdade absoluta, como um valor a ser replicado, e em dado contexto não é facilmente percebida como algo culturalmente criado e que por esta razão poderia ser diferente. Neste contexto, para a AD-2 não há sujeito individualizado, mas sim o sujeito ideológico, em que a ideologia é manifestada por meio deste mesmo sujeito (Mussalim, 2006). Por esta razão, há pessoas que entram e saem das organizações

acreditando piamente que, para ter sucesso profissional, dentro do contexto exposto pelo modelo gerencialista, é preciso agir com agressividade, força, intolerância a falhas, e outras características postuladas pelo gerencialismo, como sinônimas de conquista e sucesso no mundo dos negócios, atribuídas, em um mundo imaginário da sociedade capitalista, ao gênero masculino.

Deste modo, as mulheres ingressam no meio organizacional, tendo que lutar contra uma ideologia patriarcal fortemente enraizada. Essa formação ideológica exerce força coercitiva sob as formações discursivas das executivas. Dessa maneira, muitas executivas incorporam e passam a disseminar esse modelo de gestão com naturalidade, uma vez que neste contexto os enunciados já estão preestabelecidos, como no fragmento “eu **tenho dois apelidos, um é trator**”. Nota-se neste discurso que a mulher, mais do que fazer uma comparação com o gênero masculino, busca incorporar características que o modelo julga como necessárias para que se consiga êxito. Ao expor que é conhecida no ambiente de trabalho como um trator, cujos sentidos podem ser os mais variados possíveis, tanto positivos (uma máquina para trabalhar) quanto negativos (atropela das pessoas), recaem sobre ela todas os estereótipos marcados pelo gerencialismo e que podem estabelecer relações com a figura a ela associada. O fato de a executiva expor essa questão pode ilustrar que ela não se incomoda ao ser comparada com um trator, o que pode ser comprovado e melhor entendido quando esta mesma mulher evidencia seu desejo em nascer homem, expresso quando indagada sobre seu poder de escolha em relação à outra vida, “**É pedir a Deus pra nascer homem**”.

Em um contexto de mudanças de paradigmas quanto aos gêneros, em que as mulheres rompem o “teto de vidro”, e conseguem se impor nas organizações, o discurso acima pode parecer ou não estranho. Parece estranho ao se pensar no contexto mencionado, em que mulheres estão lutando por espaço e reconhecimento e mantendo suas próprias características ou aquelas

atreladas ao gênero feminino, não necessitando incorporarem características masculinas para poderem galgar postos de sucesso. Ao mesmo tempo, pode não parecer estranho o desejo de ela ser homem, já que a ideologia patriarcal “ser homem” representaria um fator positivo para se inserir no modelo de gestão do qual ela é integrante. Neste sentido, ser homem talvez a ajudasse neste processo. Pode-se perceber que o sujeito, ao ocupar o lugar que ocupa em uma formação social, tal qual um cargo de liderança no contexto gerencialista, é dominado por uma determinada formação ideológica que preestabelece as possibilidades de sentido de seu discurso. Desta maneira, quando a executiva enuncia o desejo em ser homem, consegue-se compreender que essa vontade configura-se como uma ânsia por atender a algo já pré-determinado pelo sistema. Deste modo, o sujeito não seria senhor de sua vontade, ou sofreria coerções de uma formação ideológica ou submeter-se-ia a sua própria natureza inconsciente (Mussalim, 2006).

Neste mesmo sentido, negando sua própria figura em função de uma ideologia dominante, a executiva enuncia “**eu não sou mulherzinha**”. Pode-se contatar um tom pejorativo neste enunciado, uma vez que o diminutivo neste contexto expressaria desprezo e a negativa, uma tentativa de se opor aquele gênero. O sujeito tenta negar tudo que lhe parece estranho, o que é compreensível, haja vista, a executiva que enuncia não se reconhece frente ao gerencialismo como mulher, passando a incorporar uma figura masculina, sobretudo quando imersa naquele contexto.

No recorte, “Não gosto desta cultura de “aqui é como família” (...). Pai e mãe te acolhem de coisas que a empresa não pode acolher.”, o sujeito expressa sua resistência a uma ideologia, na qual a empresa é comparada ao ambiente familiar. Essa resistência está materializada no discurso “não gosto desta cultura”, em que se evidencia a agressividade e invasão de privacidade. No entanto, a própria executiva enuncia que “**sou extremamente severa nas cobranças e exigente**”. Mesmo que ela não seja agressiva e respeite o espaço dos outros, a formação ideológica na qual

seu discurso está imerso não a faz romper com a ideologia presente. Isto porque se pode perceber uma distorção de sentido em **“sou extremamente severa nas cobranças e exigente, mas não sou agressiva nem invado a privacidade”**, já que severidade extrema expressaria agressividade e exigência poderia remeter-se à imposição de sua vontade em relação ao outro (logo, invasão do espaço e das ideias alheias).

No entanto, no fragmento **“Acho que as mulheres contribuem para dar uma “adoçada”**, pode-se observar que a executiva reconhece o quanto o gerencialismo é “amargo” para com o sujeito, já que adoçar o ambiente de trabalho seria imaginariamente uma característica feminina veiculada pela sociedade, espaço este que, conforme apresentado em seu discurso, mostra-se rude. O que também fica evidente é que, além dela reconhecer o ambiente em que está atuando, ela é capaz de perceber que as características que o modelo gerencialista não valoriza podem e são utilizadas por ela a fim de auxiliar no exercício de suas funções e mantê-las nos elevados níveis da hierarquia organizacional. Desta maneira, a somatória de características femininas, apresentadas nas formulações como “adoçada” e masculinas, como “severa e exigente”, mostram-se necessárias e contribuem para sustentar o modelo gerencialista.

A entrada e permanência da mulher no contexto empresarial, seguida do crescente sucesso profissional destas, vêm demandando a necessidade de revisão de conceitos e estereótipos presentes no modelo idealizado de gestão. Trata-se então de ajustar o modelo gerencialista na lógica da imaterialização, da vida como um todo, onde não há mais trabalho e não trabalho (Gaulejac, 2007).

4.2 As práticas discursivas das executivas

As executivas parecem estabelecer relações conflituosas com a ideologia gerencialista. No entanto, não se trata aqui de identificar ou avaliar qual ideologia elas deveriam seguir. O que se busca apresentar é que estas executivas também demonstram ter práticas discursivas que destoam dos pressupostos pautados pelo gerencialismo, ao deixar transparecer em seus discursos elementos como fragilidade, culpa e escassez de tempo para atividades fora do trabalho, dentre outros elencados.

Essas premissas talvez sirvam para o entendimento dos recortes que serão apresentados a seguir, pois neles o discurso da executiva será marcado por elementos, como os acima mencionados, que a ideologia gerencialista não contempla ou busca banir.

Seja pela contradição do modelo, por resistência ou inconscientemente, os discursos elaborados pelas executivas e apresentados neste momento se afastam aparentemente da retórica daqueles mencionados na sessão anterior, conforme se pode constatar nos recortes que seguem:

“(...) **nas etapas do meu crescimento profissional... tem nisso... as suas dores**, um processo de crescimento dolorido digamos assim, **com a dor do crescimento**, então nem sempre dependendo da sociedade que a gente se encontra ehh, num tem o caminho totalmente aberto.”

(E9, grifos da autora).

“Sofri em relação ao meu lado pessoal. **Trabalhei muito, mais que deveria**. Você tem que estar lá 14 horas por dia para as pessoas verem. Dediquei demais a isso. (...) **Houve consequências na vida pessoal.**”

(E10, grifos da autora).

Pode-se perceber nos fragmentos das entrevistas acima, que também foram extraídos sob o mesmo contexto daqueles anteriores, ou seja, em uma dada formação discursiva, que respondem à mesma indagação (o que foi importante para elas chegarem ao poder), que o discurso recorrente apresenta elementos destoantes da ideologia gerencialista. Ou ainda, que este menciona elementos dos quais o gerencialismo se abstém, ou não contempla, mas que mesmo assim (conforme comprovação explícita) ocorrem no contexto empresarial, seja em maior ou menor grau.

Apesar de o preço que se paga para manter ou disseminar essa ideologia gerencialista, por vezes passa despercebido no cotidiano dos executivos em geral, mesmo neste contexto têm-se enunciados como o que segue, “**nas etapas do meu crescimento profissional... tem nisso... as suas dores**”. O discurso que se apresenta no fragmento pode ilustrar as fragilidades do modelo idealizado de gestão, uma vez que a busca contínua pelo trabalho, aprimoramento, poder e dinheiro nunca acontece de modo natural, ou seja, ocorre a duras penas, como se pode observar no discurso anteriormente apresentado. Essa dor mencionada no fragmento está relacionada ao processo de aprimoramento profissional do sujeito na busca de um cargo mais elevado na hierarquia organizacional (Gaulejac, 2007). Em circunstâncias como essa, se pode notar o equívoco em se comparar o gerencialismo a um ideal de gestão, formulado e estruturado em uma sociedade patriarcal para homens, portanto com características masculinas, pois a dor e o sofrimento em um contexto idealizado não deveriam ser mencionadas, fato que não se configura nas práticas discursivas observadas acima, nem tampouco na vida de muitas outras executivas. É interessante notar que a mesma executiva (E-9) que menciona trabalhar por realização, (embora a lógica desta realização, como já analisado, se dá em nome do fator econômico) é quem demonstra sua fragilidade frente às pressões exercidas pelo gerencialismo, conforme materializa em seu próprio discurso “**com a dor do crescimento**”. Neste enunciado pode-se perceber a situação de

assujeitamento que já se mencionou anteriormente. No enunciado da executiva ela afirma que trabalha pela realização, enquanto, ideologicamente assujeitada, o trabalho visa atender aos fins ideológicos preestabelecidos. Seu outro enunciado, afirmando a dor pelo exercício do trabalho (cobrado pela ideologia) surge como um elemento de resistência frente a esta ideologia. Esta resistência pensada diferentemente de oposição ao gerencialismo, mas como adequação de sua própria condição de mulher executiva (Orlandi, 2001).

Ao reconhecer que o processo de chegada e permanência da mulher ao poder nas organizações se dá de maneira sofrida, percebe-se a incompatibilidade deste modelo para com o sujeito que o incorpora, pois parece incoerente o sujeito desejar algo para si que o faça sofrer, adoecer ou prejudicá-lo de alguma maneira.

Nesta mesma perspectiva de não contemplação da dor pelo gerencialismo, apesar das evidências de que elas fazem parte desse processo, tem-se o seguinte fragmento, “**Trabalhei muito, mais que deveria**”. Novamente o trabalho aparece como figura mediadora em busca de algo superior, mas agora seguida de uma advertência imposta pelo próprio sujeito. O trabalho dedicado à empresa parece no dado momento não fazer tanto sentido quanto quando foi executado ou não ser compensador, tal qual o sujeito acreditava. O fragmento também pode representar uma reflexão sobre o quanto o indivíduo teve de sacrificar de sua vida em prol do trabalho e adverte-se “**Houve consequências na vida pessoal**”. Esse reconhecimento de relação de causa-efeito “prejudicial”, pode ilustrar uma resistência à ideologia gerencialista, não de modo a anulá-la, mas almejando reconhecimento da figura feminina como parte integrante do modelo, sem desmerecer qualquer característica inerente a ela, ou, pensado de forma mais utópica, um primeiro passo na tentativa de se desvencilhar da ideologia gerencialista.

4.2.1 Executivas: o gerenciamento do espaço casa e do espaço trabalho

Outra questão muito recorrente nas entrevistas diz respeito às barreiras enfrentadas pelas mulheres para chegarem aos altos escalões organizacionais. Mesmo com todas as dificuldades que se apresentam, há mulheres que dizem não as perceber, muito embora expressem discursos como:

“A dificuldade é o que eu vou falar com cês... é conciliar a criação de filhos, o tempo pra cuidar da própria mulher, de casa, com o trabalho”. (...) como eu fiz opção de vida... a... **mulher pra ela ser uma alta executiva ela tem que fazer opções**, ser mãe, que tipo de mãe ela quer ser...”. (E 13, grifos da autora).

Este discurso apresenta elementos voltados aos espaços da casa e do trabalho e a executiva a transitar entre eles, na medida em que ela tende mais para um dos lados. Logo, precisa se ausentar do outro. Esse dilema acaba por expor a mulher a uma situação delicada, que exige dela um grau de flexibilidade tremendo. A conciliação entre a vida pessoal e profissional é um dos fatores mais delicados para os executivos, sobretudo para elas. (Carvalho Neto, Tanure e Andrade, 2010). No fragmento “**mulher pra ela ser uma alta executiva ela tem que fazer opções**”, pode-se perceber que a conciliação mostra-se problemática ou até impossível. O recorte evidencia uma condição, (para ela ser.... ela tem que) que, quando não atendida, impossibilita o sujeito de conseguir a conciliação entre a vida pessoal e profissional. A formulação “opção” no contexto gerencialista representaria abdicação da vida pessoal do sujeito, para que ele se dedique inteiramente à organização, enquanto a mesma formulação “opção”, quando trazida para o ambiente familiar, estaria ligada à escolha pela vida pessoal em primeiro lugar, o que representaria a negação da organização.

Percebe-se, então, que nesta condição há dois extremos pelos quais a executiva deve optar, ou prioriza a carreira ou a vida familiar. Pode-se perceber novamente a relação de

assujeitamento dos indivíduos, pois, em dado momento histórico, estes podem se organizar de forma a estabelecer entre si relações de aliança ou dominação. (Oliveira, 2007).

No mesmo sentido das formulações anteriores, observar-se-á os fragmentos que seguem.

“Porque esse equilíbrio é muito difícil viu gente, você ser... você ter... criar filhos equilibrados, você ter... você ter filhos, você ter um casamento sólido, estável; honrar compromisso social final de semana”. (E 2, grifos da autora).

“Até a Isadora começar a chamar a vó (sogra) de mãe (com 2 anos) a carreira era prioridade. Isso começou a machucar.”. (E 6, grifos da autora).

“Chega uma hora que a saúde apita. Exagero de trabalho me levou a cirurgia (mioma- tumor benigno). (...) **Não acho que o fim do primeiro casamento foi só por causa do trabalho, mas ajudou.**” (E 10, grifos da autora).

Em **“Porque esse equilíbrio é muito difícil”**, tem-se novamente o reconhecimento da executiva quanto à inadequação do modelo gerencialista a sua vida, sobretudo pessoal. Equilibrar duas instâncias que não comungam dos mesmos objetivos parece mostrar-se difícil, para não dizer impossível. Somando-se a vida profissional a todos os afazeres domésticos que recaem sobre as mulheres, a carga torna-se insustentável. As formulações “você ser... você ter... criar filhos, ter um casamento, honrar compromisso”, tidas como próprias do discurso pessoal das mulheres, se equiparam àquelas postuladas pelo discurso gerencialista, como se o gerencialismo rompesse suas fronteiras organizacionais e se entendesse até o convívio familiar, ditando regras e

exigências, de modo a garantir a máxima eficiência nas duas instâncias em que este indivíduo transita, pessoal e profissional.

Embora o fator ideológico exerça forte pressão sobre o sujeito, isso não o anula enquanto indivíduo, fazendo-o reagir de maneira diferenciada conforme o contexto em que se encontra. O que não significa dizer que todas as escolhas sejam livremente arbitrárias. (Orlandi, 2001). Por vezes, a ideologia é tão fortemente marcada que o sujeito acaba por recuar. A exemplo tem-se o recorte a seguir: **“Até a Isadora começar a chamar a vó (sogra) de mãe (com 2 anos) a carreira era prioridade.”**, A mulher nasceu para ser mãe! Esta é uma das máximas ideológicas de nossa sociedade! Assim, ao se perceber como “não mãe” quando a filha chama a avó de mãe, esta executiva segue padrões esperados e fortemente marcados e reforça, reitera os ideais gerencialistas que esperam certas características que a entrevistada optou por não aceitar. Como o discurso anterior evidenciava, para ser executiva é preciso que a mulher abra mão de alguma coisa (de ordem pessoal ou de ordem profissional). Já na formulação acima a “opção” volta em cena, na medida em que a executiva opta por priorizar um dos lados da balança. Em “a carreira era prioridade”, pode-se entender que, atualmente ela deixou de ser, devido à escolha feita pela executiva de priorizar a família ao invés do trabalho. Vale salientar que essa opção em priorizar a família não significa abdicação total de uma das partes envolvidas, mas sim esclarecer aquilo que para o sujeito mostra-se momentaneamente mais importante. Mantém, assim, os valores da formação discursiva em que está inserida, papel de mãe e responsável pela criação de filhos. O que ocorre é que o modelo gerencialista não admite ser colocado em segundo plano, e acaba por forçar o sujeito a desdobrar-se em uma dupla jornada de trabalho entre a empresa e a casa, como no caso da mulher executiva (Carvalho Neto, Tanure & Andrade, 2010).

Essa carga excessiva que recai sobre a mulher e, sobretudo, nas executivas movidas pelo ideal gerencialista, ancora discursos como **“Chega uma hora que a saúde apita.** Exagero de

trabalho me levou a cirurgia”. Nesta formulação pode-se constatar o grau de exigência exercido sobre o sujeito pelo gerencialismo, forçando, mesmo que inconscientemente, o sujeito a sacrificar seu bem estar para conseguir manter-se no posto e sustentar tal ideologia, pois a saúde do indivíduo mostra-se comprometida em nome do trabalho. Percebe-se que a ideologia gerencialista incute no sujeito um mecanismo de autocontrole em favor do trabalho, onde associa “homem = trabalho e mulher = casa e família”. Romper com estes paradigmas da sociedade causa traumas e choques (Gaulejac, 2007). Nas formulações discursivas “saúde apita, exagero, cirurgia” tem-se uma progressão de acontecimentos maléficos ao sujeito, e que estabelecem uma relação de causa-efeito na vida deste. Pode-se perceber que essa relação é ordenada pela lógica gerencialista e pautada em nome do “trabalho”. Deste modo, é possível entender quando Orlandi, (2001) afirma que a ideologia não é ocultação, mas evidência. A ideologia não significa simplesmente uma maneira de se pensar sobre alguma coisa, mas vai muito além, implica no mecanismo imaginário de produzir uma determinada ação em nome de algo simbólico. Assim, a ideologia é percebida e constatada através das evidências produzidas pelas ações do sujeito (Orlandi, 2001). Desta forma, quando uma executiva prioriza a família, ela reforça a ideologia patriarcal.

Ao se observar o fragmento discursivo “**Não acho que o fim do primeiro casamento foi só por causa do trabalho, mas ajudou**”, percebe-se o reconhecimento do sujeito sobre as consequências de estar inserido em um modelo gerencialista e de arcar com suas solicitações ao sustentar o discurso gerencialista através de suas práticas discursivas. Ao não reconhecer que o fim do relacionamento se deu por ordem apenas do trabalho, já está implícito que o trabalho dificultou o relacionamento deste indivíduo. A adversativa “mas” evidencia a contradição da primeira sentença, e reafirma que o trabalho pode não ter sido o causador da separação, no

entanto, contribuiu para que ela acontecesse. O indivíduo fica relegado à condição de refém do gerencialismo, mas não encontra meios de transgredir essas amarras.

Nota-se nas práticas discursivas das mulheres executivas apresentadas nesta sessão certo reconhecimento de sua fragilidade e até submissão frente ao modelo gerencialista, mas também se observa a presença de elementos que indicam um desconforto por ordem desse reconhecimento. É como se, por traz dessas práticas discursivas que sustentam o discurso gerencialista, emergisse um discurso em que se gritasse por socorro, mesmo mencionando-se o sofrimento de maneira sutil ou maquiado pela ideia de sucesso na instancia profissional.

Nesta perspectiva, os discursos apresentados anteriormente podem ilustrar a coerção da formação ideológica sobre a formação discursiva, mesmo diante da heterogeneidade dos discursos (Mussalim, 2006). Por esta razão, os discursos das mulheres executivas parecem repetir-se, aproximarem-se uns dos outros. Mesmo que a materialidade discursiva apresente-se diferenciada, elas são elaboradas de um mesmo lugar ideológico e por este motivo se complementam.

Nos próximos recortes a serem apresentados também se pode contatar a heterogeneidade das formações discursivas reprimidas pelo discurso gerencialista. Se nos fragmentos anteriores o discurso das executivas era no sentido de evidenciar a dificuldade em conciliar vida pessoal e profissional, nos fragmentos que seguem essa dificuldade pode ser minimizada se elas tiverem uma “estrutura” que as ajude a exercer seus dois ou mais papéis sociais.

“Porque eu sou uma pessoa que não consigo ficar em casa. (...) **eu só consigo ser eu hoje por causa dele. Porque enquanto eu trabalho, ele não trabalha.**

Então **ele cuida dos meninos, ele leva e trás**, porque os meninos fazem inglês,

fazem escola, violão, conservatório, então **eu só estou tranquila porque ele me ajuda**". (E 13, grifos da autora).

"O que ajuda é quando você tem uma, um suporte em casa, por exemplo, você tem **uma empregada,** você tem **uma babá,** você tem **uma escola,** você tem **um motorista,** até mesmo você ter **um marido** que te apoia nisso, não te corta. (...) **Mas é difícil, assim, manter, as duas coisas**". (E 5, grifos da autora).

O recorte **"eu só consigo ser eu hoje por causa dele. Porque enquanto eu trabalho, ele não trabalha"** é ilustrativo no sentido de constatar o grau de dependência das executivas, o que evidencia ainda mais a dificuldade dessas mulheres em conciliar vida pessoal e profissional. A formulação "eu só consigo ser eu" diz respeito à posição ocupada pela mulher no trabalho, ou seja, o lugar de executiva, enquanto a outra posição "eu", que diz respeito ao papel feminino no lar, fica a cargo "dele", o esposo. Também fica clara a relação de causa-efeito, pois o sentido do enunciado evidencia que eu só consigo ser executiva por que ele não é. Isso fica explícito com a formulação seguinte, que vem para reforçar a anterior, "enquanto eu trabalho, ele não trabalha", onde pode-se perceber que o "trabalho" é considerado em apenas uma das instancias (a profissional), já que **"cuidar dos filhos, levar, trazer"** não é considerado "trabalho" por quem enuncia. Percebe-se, deste modo, que a própria executiva desmerece os afazeres domésticos e relacionados aos filhos, ao não considerar que estes também configuram um tipo de trabalho. Isso também pode ser compreendido como fator de coerção ideológica, que incute no sujeito a importância simbólica, criada socialmente, de um determinado elemento em um dado contexto, em detrimento da insignificância de outro (Orlandi, 2001). Deste modo, gerenciar uma empresa é

considerado pela executiva como um “trabalho”, enquanto gerenciar os filhos e a casa passa a não ser compreendido por ela como “trabalho”.

Na formulação “**O que ajuda é quando você tem uma, um suporte em casa**”, há a recorrência da necessidade de auxílio extra que a executiva precisa para que possa trabalhar e manter seu posto. Essa “ajuda” a que ela se refere vem ancorada em uma estrutura que lhe garante apoio no exercício das funções das quais ela não consegue se dedicar inteiramente (instancia pessoal). Assim, ela recorre a essa estrutura “suporte em casa” para que seu papel de mãe, esposa e gestora do lar seja desempenhado com afinco e presteza. Isso fica claramente indicado pelas marcas discursivas “você tem **uma empregada**, você tem **uma babá**, você tem **uma escola**, você tem **um motorista** e você tem **um marido**” que constituem o discurso deste sujeito. O uso repetitivo do “você” neste recorte pode remeter ao sentido de extensão deste indivíduo, incorporando como suas as atividades desempenhadas pelas figuras mencionadas pela executiva (empregada, babá, motorista). Pode-se compreender que, para a executiva, possuir essa estrutura faz com que ela sinta que seu dever, nas duas instancias, esteja sendo cumprido, já que suas tarefas estão sendo realizadas. Isto minimiza seu sentimento de incapacidade frente à jornada de trabalho dupla dela demandada. Nestas circunstâncias então a executiva conseguiria conciliar simultaneamente suas atividades profissionais com aquelas de ordem pessoal? O recorte seguinte vem responder essa questão, “**Mas é difícil, assim, manter, as duas coisas**”. Novamente a adversativa “mas” vem contradizer o discurso daquelas que afirmam serem capazes de equilibrar essa balança que se mostra insustentável diante das necessidades humanas. Diante desse “mas” toda aquela estrutura que se mencionou mostra-se insuficiente, já que sua existência não garante de fato o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional da mulher executiva.

Nesta perspectiva, prevê-se que os discursos podem ser materializados de maneiras variadas, como se pode observar nos recortes acima mencionados, em que os discursos transitam

entre a possível conciliação e não conciliação da vida pessoal e profissional das executivas, pois como pode se observar, a formação discursiva depende das condições de produção (Orlandi, 2005, 2007).

Desse modo, não se trata de dizer que os discursos das mulheres são contraditórios na medida em que eles não contemplam a ideologia gerencialista. O que se pode entender é que em alguns deles podem aparecer elementos que distanciam a ideologia gerencialista das práticas discursivas das mulheres executivas. Vale ressaltar que todas as entrevistas utilizadas para esta análise foram coletadas num ambiente de negócios muito similar, dentro do qual as executivas elaboraram seus discursos, o que não significa dizer que por esta razão devam ser idênticos.

Ao se entender as práticas discursivas como o discurso materializado, pode-se compreender que o discurso da executiva pode sofrer alterações conforme o contexto em que elas estejam inseridas, mas são regidos por formações ideológicas que exercem coerção sobre as formações discursivas e conduzem as práticas discursivas, muitas vezes já pré-estabelecidas.

Ao se propor uma análise com o viés da AD, esperava-se que fossem encontradas formações discursivas diferenciadas. No entanto, deve-se entender que a ideologia gerencialista dominante busca banir toda e qualquer tentativa de transgressão do sujeito (Orlandi, 2001) e que as ações neste sentido, mesmo que incipientes, podem auxiliar na compreensão do sujeito imerso nesta ideologia e promover uma reflexão mais abrangente sobre a temática em questão.

4.3 A escassez de tempo

Como já mencionado anteriormente, o fator tempo é uma constante na lógica gerencialista, pois através dele se mensura todas as atividades, desenvolvidas ou não, que alimentam e garantem a sustentação do modelo idealizado de gestão. O tempo, ou melhor, a falta

de tempo, marca o discurso gerencialista, e é evidenciado nas práticas discursivas das executivas pelo caráter desumanizado com que é cobrado pelo sistema.

O discurso gerencialista parece perder a noção de tempo e da exaustão humana, por não considerar que haja o tempo do não trabalho. Em sua lógica, o modelo atua e solicita do indivíduo dedicação contínua, vinte e quatro horas por dia, sete dias na semana e assim sucessivamente, de modo que, quanto mais o indivíduo se dedica, maior dedicação se demanda dele (Gaulejac, 2007, Alcadipani, 2011b). Os fragmentos que seguem podem bem ilustrar essa questão.

“Na verdade, assim, como eu, **eu não posso me desligar, porque, o meu trabalho, a minha responsabilidade é com a operação da empresa, então é 24 por 7.** Porque na área da tecnologia da informação, **você trabalha 24 por 7,** porque tem o ambiente, a infraestrutura de tecnologia ela tem que estar disponível o tempo todo.” (E 5, grifos da autora).

“**10-12horas de trabalho por dia. Das 8 às 19:30hs. Até 2005 trabalhava de 13 a 14 hs por dia.** Viajava muito.(...) **Tive problema de saúde**”. (E 10, grifos da autora).

“Vocês tão entrevistando uma pessoa que... **antes eu tive a oportunidade de ir pra um cargo que eu trabalhava... num sei umas 18h por dia, aí eu resolvi ter menos poder, menos prestígio... trabalhar menos,** e ter uma vida mais estável, então **vocês tão entrevistando uma pessoa que fez essa opção de vida.**” (E 2, grifos da autora).

“Muito trabalho. 12 horas dedicado a isso. Com os filhos ficamos pouco. A noite eu e meu marido temos um tempo para conversar e criamos a rotina de jantarmos juntos. A maior bola é a do trabalho, a segunda é dos filhos, a terceira do marido e a menor é minha.” (E 4, grifos da autora).

Em **“eu não posso me desligar, porque, o meu trabalho, a minha responsabilidade é com a operação da empresa, então é 24 por 7”**, a dimensão de tempo dedicado à empresa parece não ter fim. A formulação **“eu não posso me desligar”** indica a dedicação contínua ao trabalho. Mesmo que o sujeito não esteja nos espaços físicos delimitados pela organização, ele se vê constantemente trabalhando, já que as cobranças podem vir a qualquer hora do dia ou da noite. Isso se tornou possível com o avanço da tecnologia, do qual a ideologia gerencialista soube apropriar-se perfeitamente. Dessa maneira, ela incute no indivíduo a necessidade de doação extrema e por meio dos aparatos tecnológicos promove uma aproximação maior entre a empresa e o empregado. Esta ligação estreita entre o trabalhador e o trabalho faz com que um não se reconheça sem o outro (Bauman, 1999). No fragmento acima essa relação é marcada pelas formulações **“meu trabalho, minha responsabilidade”**, reforçada pela **“você trabalha 24 por 7”**, em que se trabalha o dia todo, o tempo todo, **“não pode se desligar”**.

O fragmento, **“Até 2005 trabalhava de 13 a 14 hs por dia”** segue a mesma lógica mencionada anteriormente, no entanto é marcado por um elemento temporal, **“até 2005”**, o que indica que a situação atual pode ter mudado, não por que trabalhar mais de treze horas por dia seja insustentável para o gerencialismo, mas sim porque uma força maior impediu essa executiva de assim o fazer, conforme grafado no enunciado **“Tive problema de saúde”**. Pode-se compreender que a dinâmica do trabalho sem medida é somente interrompida por motivo de problemas inerentes à saúde. Ou seja, o trabalho só pode parar quando o indivíduo não tem mais

saúde física para executá-lo, o que não significa dizer que ele cesse, já que para o gerencialismo o sujeito que não atende às expectativas do modelo, independentemente da razão, é substituível em qualquer ocasião.

No recorte “**num sei, umas 18h por dia, aí eu resolvi a ter menos poder, menos prestígio... trabalhar menos**”, fica explícita a carga exaustiva de trabalho diário que se cobra das executivas, bem como que esse excesso de trabalho está diretamente ligado às relações de poder condizentes com os altos cargos organizacionais. Na formulação “eu resolvi a ter menos poder, menos prestígio”, nota-se que, quanto mais trabalho eu tenho, mais poder dentro da organização eu possuo. Logo, se o indivíduo se nega trabalhar tanto quanto o modelo exige, ele precisa negar o poder. A questão da escolha em priorizar um dos lados da balança que atormenta os executivos volta à tona, conforme pode ser contatado no próprio enunciado, “**vocês tão entrevistando uma pessoa que fez essa opção de vida.**”, a opção em priorizar a vida pessoal, fez com que essa executiva tivesse que abrir mão “do poder, do prestígio”.

Em, “**Muito trabalho. 12 horas dedicado a isso. Com os filhos ficamos pouco**”, pode-se observar que não é apenas a saúde que fica em segundo plano na vida das executivas, os filhos, o esposo, a casa, tudo isso fica relegado às sobras de tempo depois de um dia exaustivo de doze, treze ou mais horas de trabalho na empresa (Carvalho Neto, Tanure & Andrade, 2010). Outro efeito de sentido impresso neste discurso é a questão da intensidade ou da entrega do sujeito para a organização diferenciada daquela despendida com a família e os filhos. Quando se compara as formulações “**12 horas dedicado a isso**” e “**com os filhos ficamos pouco**”, percebe-se que o efeito de sentido que se dá à dedicação é diferente, pois alimenta-se a ideia de que a dedicação da executiva está voltada inteiramente ao trabalho, à empresa, enquanto que com os filhos ela apenas convive, não sobra tempo para a dedicação a eles. Isso é fortemente marcado no discurso pelo efeito de sentido da palavra “dedico”, que é diferente daquele expresso na palavra “ficar”,

uma vez que, “dedicação” mostra-se um elemento muito mais intenso do que “ficar, conviver”. Esse sentimento mais intenso para com a empresa em detrimento da família mostra-se explicitamente na sequência discursiva “**A maior bola é a do trabalho, a segunda é dos filhos, a terceira do marido e a menor é minha.**”, aqui fica evidente que a instância familiar não é prioridade na vida desta executiva, pois a formulação “a maior bola” diz respeito à escala de importância criada por ela, em que filhos, marido e ela própria são menos importantes do que o trabalho, a empresa e a manutenção da ideologia gerencialista.

Pode-se constatar, na recorrência dos discursos das executivas, a escassez de tempo despendida à vida pessoal destas mulheres. Isso faz com que os discursos pareçam repetir-se, o que também se mostra significativo, pois na medida em que a retórica se intensifica as práticas discursivas também se repetem e passam a homogeneizar os indivíduos. O que pode ser entendido como uma pretensão do modelo gerencialista, que ao tentar incutir no sujeito a necessidade de dedicação quase que absoluta ao trabalho, força o sujeito a anular-se enquanto indivíduo quando ele se encontra distante de suas fronteiras.

De acordo com o que se observou analisando os recortes das entrevistas das mulheres executivas e entendendo a lógica do modelo idealizado de gestão, pode-se dizer que as executivas enunciam inscritas em um espaço discursivo que proporciona uma relação de conflito entre o discurso gerencialista e as práticas discursivas das executivas (Mussalim, 2006). Assim, a executiva tem a consciência de que ela é e pode agir de modo diferente, que não precisa se igualar ou seguir a lógica gerencialista, mas sua própria inconsciência a divide, fazendo com que, ora ela se aproxime do discurso gerencialista, ora se distancie da instauração de um conflito.

4.4 A culpabilidade em questão

Conforme apresentado até o momento, o gerencialismo configura-se como um modelo de gestão e ser replicado, pois integraria os elementos que seriam necessários para obtenção do sucesso organizacional. No entanto, observou-se que este modelo apresenta complicações, na medida em que não contempla alguns aspectos inerentes aos sujeitos que o integram. A figura feminina pode bem ilustrar essa questão, pois a mulher participa deste modelo, mas apresenta dificuldade em se encontrar nele.

O gerencialismo necessita que a mulher esteja no topo da hierarquia organizacional, para que as todas elas sejam cooptadas pelo sistema. Devido aos avanços das mulheres no mercado de trabalho, a mulher atualmente também integra esse espaço (Bessis, 2000), carecendo de um esforço extra para conseguir manter-se inserida nele.

Nesta perspectiva, as executivas parecem somar seus papéis sociais, e cada vez mais, precisam de mecanismos que as ajudem no cumprimento dessas tarefas. No entanto, apesar de auferirem estruturas que funcionem como extensões de si próprias, as executivas parecem transitar no espaço conflituoso entre as relações pessoais e profissionais, de modo a travarem embates eternos e sentimentos como os que se apresentam nos seguintes recortes.

“Sentimento de culpa: Ah ... demais. Eu acho que meu filho inclusive eu faço muita coisa errada pra compensar”.

“Hoje quando eu olho uma criança ao meu lado, eu falo meu Deus eu não lembro desta fase do meu filho. E aí você olha pra isso com muita culpa.

(E 8, grifos da autora).

“É claro que em alguns momentos da vida a gente deixa algum papel a desejar, mas se você tem consciência da importância de você exercitar todos, dá para

manter o equilíbrio, dá para conviver muito bem. **Eu tenho um filho mais novo, que ele, de 11 anos, até hoje ele me pede: “mãe para de trabalhar e fica em casa comigo”.** (E 11, grifos da autora).

O sentimento de culpa por priorizar a carreira ao invés da família, acomete muitas executivas, sobretudo quando a questão diz respeito aos filhos. O recorte “**Sentimento de culpa: Ah ... demais**”, é bastante ilustrativo neste sentido. A culpa que a executiva demonstra pode produzir um efeito de sentido do qual o gerencialismo se abstém, ao não contemplar a mulher em sua integridade, ou seja, como detentora de outros papéis sociais que exigem dela a mesma dedicação que o modelo de gestão solicita dela. Como a formação ideológica provoca coerção sobre o sujeito, elas abdicam até mesmo dos filhos em nome da carreira e isso lhes causa um certo desconforto, materializado pelo elemento culpa.

Na tentativa de amenizar esse sentimento de culpa a executiva busca alternativas compensatórias para aqueles que se mostram em segundo plano na sua vida, conforme seu próprio discurso revela, “**eu faço muita coisa errada pra compensar**”, ela busca compensar o lado pessoal com aquilo que o lado profissional lhe oferece. Na maioria das vezes, recompensas materiais, já que é esta a moeda de troca do gerencialismo, é também o que sobra para ela oferecer aos seus. Deste modo, ela admite fazer coisas erradas como forma de recompensar o filho por sua ausência. O discurso não deixa explícito quais seriam os erros, no entanto o efeito de sentido que se estabelece com tal formulação dá indícios de que ela mostra-se condizente com equívocos relacionados ao filho, pelo fato de não ser figura presente na vida dele. Neste sentido, a executiva parece punir-se por sua ausência junto ao filho, o que fica evidente no fragmento “**Hoje quando eu olho uma criança ao meu lado, eu falo meu Deus, eu não lembro desta fase do meu filho.**” Aqui a executiva revela a maneira com que a sociedade a cobra em relação ao filho,

pois, aos ver outra criança ela se recorda daquilo que ela não vivenciou. Este sentimento de falta pelas experiências não vivenciadas aguça ainda mais a culpa da executiva que se martiriza constantemente, uma vez que ela não encontra mecanismos que a façam perdoar-se por ter priorizado a carreira ao invés dos filhos. Assim, ela busca artifícios para atenuar ou justificar sua omissão enquanto mãe, o que se mostra ineficiente, já que seu discurso é claro **“aí você olha pra isso com muita culpa”**.

A culpa que a executiva diz sentir em priorizar o trabalho parece ser compreendida quando relatos como os que se apresentam neste fragmento vêm à tona, **“Eu tenho um filho mais novo, que ele, de 11 anos, até hoje ele me pede: mãe para de trabalhar e fica em casa comigo”**. Esse recorte é tão forte que parece dispensar qualquer análise que se possa fazer, porém vale discutir algumas questões, tais quais: será que a mulher executiva poderia não sentir-se culpada diante de tal solicitação, já que o sofrimento é anterior à formação das defesas psíquicas, ou ainda, o que faz com que a executiva, depois de ouvir esse pedido, continue a priorizar o trabalho e a carreira? Talvez estas questões não consigam ser respondidas por esta pesquisa, no entanto, registra-se aqui a tentativa de buscar compreender o que move a mulher executiva a continuar persistente na luta por espaço e reconhecimento no ambiente organizacional. As relações que se estabelecem entre as práticas discursivas das executivas e o modelo gerencialista podem quiçá indicar uma possível respostas às questões ora suscitadas.

Mesmo que a culpabilidade tenha se mostrado recorrente no discurso da maioria das executivas selecionadas para esta pesquisa, há recortes que parecem direcionar-se no sentido contrário, como os que seguem.

“(...) o que acontece eu sempre deixo assim para ele: meu filho eu tenho que trabalhar. **Ele entende porque eu trabalho, mas o que eu deixo claro é**

assim: o pouco tempo que tenho com ele vai ser de qualidade.” (E 8, grifos da autora).

“Ah, muito pouco. **Num passa de 3h de convivência, acordada...**” (E 9, grifos da autora).

“Eu viajei, eu trabalhei até domingo e ele nasceu segunda-feira, eu viajei até o 7º mês de gravidez, e acho que isso, se for encarando, não tive problema nenhum. Ele tinha 5 meses quando eu viajei de novo, então você tem que administrar, tem que ser muito prática. Num dá pra viajar e ficar chorando... então...”. (E 11, grifos da autora)

Há um esforço por parte de algumas executivas em mostrar que conseguem conciliar bem as duas instâncias, pessoal e profissional. Porém, na medida em que a análise se aprofunda, fica evidente que esse esforço é inútil, já que deixam evidências de que o fantasma da culpa também as assombra. Em **“Ele entende porque eu trabalho, mas o que eu deixo claro é assim: o pouco tempo que tenho com ele vai ser de qualidade”**, a executiva busca justificar-se, ao mencionar que o filho entende o motivo pelo qual ela trabalha, porém essa justificativa não se sustenta no próprio discurso dela. A adversativa “mas” desconstrói a formulação anterior “ele entende”, já que se ele entendesse de fato ela não precisaria se justificar. A tentativa de demonstrar não sentir culpa fica caracterizada quando a executiva afirma **“o pouco tempo que tenho com ele vai ser de qualidade”**; aí ela já sabe que o tempo não será de qualidade, na construção “vai ser” está implícito um “agora não é”, esse efeito de sentido é construído pela própria lógica gerencialista na qual ela está imersa e que não permite que isso seja realizado de maneira diferente. Deste

modo, ela apenas reproduz um discurso que não se sustenta, na medida em que a posição que ela ocupa enquanto sujeito não a permite exercer, por esta razão ela enuncia apenas o que está previsto como enunciados possíveis para esta formação discursiva. (Mussalim, 2006).

O fragmento que segue foi formulado na tentativa da executiva responder qual o tempo que ela se dedica aos filhos. O reconhecimento no sentido de que este tempo é limitado mostrou-se unânime entre elas e pode também estender-se aquelas mulheres que não são executivas, mas que também tem pouco tempo para dedicar-se aos filhos. Em **“Num passa de 3h de convivência, acordada...”**, ao enunciar que o tempo que ela passa na companhia do filho não chega a três horas diárias, pode-se compreender a carência do menino de onze anos, que solicitava à mãe que parasse de trabalhar para que pudesse então ficar junto dele, apresentada no fragmento anterior, assim observa-se que o tempo não se regula apenas pelo relógio. Deste modo, nota-se que não é apenas a executiva a única vítima dessa pressão em favor do trabalho, mas também os filhos e tudo aquilo que fica relegado a segundo plano. O sentimento de falta com relação ao filho também é percebido nesta formulação, pela utilização da palavra “convivência” quando nesta enunciação poderia ter sido utilizada a “dedicação”, o que se remete a pensar que ela apenas compartilha o mesmo espaço que o filho, ela na verdade não vivencia esse momento. O que intensifica o sentido e aumenta a força desta formulação é a maneira com que a executiva computa o tempo despendido com o filho, **“num passa de 3 h de convivência, acordada”**. A formulação “acordada”, reforça a ideia de culpa da executiva, já que ela tem consciência de que o tempo é mesmo limitado e não é de qualidade.

Os relatos sobre a ausência da mãe na vida dos seus filhos nas entrevistas selecionadas são enigmáticos, na medida em que conseguem revelar o constante conflito por que passam as executivas. Neles pode-se perceber a necessidade que elas têm de demonstrar o quanto precisam sacrificar-se para conseguirem atender as expectativas tanto do lado familiar quanto do

profissional. O recorte a seguir é muito ilustrativo neste sentido, **“Eu viajei, eu trabalhei até domingo e ele nasceu segunda-feira”**. Neste discurso pode-se perceber até que ponto a mulher se submete a atender os anseios do gerencialismo, pode-se dizer que ela apenas interrompeu o trabalho por um simples motivo, para dar a luz, nota-se neste discurso que o episódio ocorrido pareceu perder seu brilho diante da lógica gerencialista. A rotina desenfreada apenas permitiu que ela diminuísse o ritmo de trabalho somente no instante em que o filho nasce, uma vez que exige que ela retorne o mais rápido possível, como grifado em seu próprio enunciado **“Ele tinha 5 meses quando eu viajei de novo”**. Percebe-se que a executiva não teve sequer tempo de vivenciar o momento pelo qual passou, de curtir o nascimento do próprio filho, de estreitar os laços maternos com seu bebê, pois a ideologia gerencialista cultivada força-a a retornar ao trabalho, como se este fosse o elemento que merecesse destaque naquele momento de sua vida. Esse enunciado mostra-se interessante, pois fica implícito no discurso a necessidade de demonstrar que, mesmo com um filho recém-nascido, a prioridade da executiva centra-se no trabalho. A justificativa para sua escolha, ou seja, o trabalho, vem logo a seguir, em **“então você tem que administrar, tem que ser muito prática”**. Neste fragmento há um reforço daquilo que o gerencialismo propõe para as executivas, as formulações “administrar, ser prática” ilustram essa questão, em que a capacidade de administrar é solicitada não apenas na instância profissional, mas em tudo que esteja além de suas fronteiras. Percebem-se neste contexto que algumas coisas são dilemas ao passo que outras seriam falsos dilemas, já que as executivas estão tão cooptadas pelo gerencialismo que introjetaram suas práticas e seu discurso. Assim pode-se mencionar que a executiva enuncia inscrita em um espaço discursivo que estabelece uma relação de conflito entre o discurso gerencialista e as suas práticas discursivas, fazendo com que ela apenas reafirme os pressupostos da ideologia gerencialista. (Mussalim, 2006).

No recorte **“Num dá pra viajar e ficar chorando”**, a executiva menciona o que não é permitido dentro do modelo gerencialista para a posição que ela ocupa neste espaço. Deste modo, o efeito de sentido da enunciação deve ser observado, com vistas nas formações ideológicas em que está inscrito. A executiva, ocupando o lugar que ocupa no interior de uma formação social, é dominada por uma determinada formação ideológica que preestabelece as possibilidades de sentido de seu discurso (Mussalim, 2006). Assim, as formulações “ser prática, administrar” atreladas ao gerencialismo, destoam da “ficar chorando”, já que esta última representaria uma fragilidade que a executiva não poderia sentir. Conforme ora apresentado nos recortes acima, observa-se que, mesmo nos discursos que tendem a enfatizar a ausência da culpa da executiva em relação aos filhos, as práticas discursivas mostram-se, em elementos sutis, contrárias, já que elas são influenciadas pelas formações ideológicas e tendem a disseminar a ideologia gerencialista. A força que a ideologia gerencialista exerce sobre as executivas faz com que os verdadeiros sentimentos delas em relação aos filhos sejam mascarados, de modo a impactar as suas práticas discursivas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho buscou-se enfatizar as relações que se estabelecem entre as práticas discursivas das mulheres executivas das maiores empresas brasileiras e o modelo gerencialista de gestão. As relações presentes neste contexto, muitas vezes, não se dão de maneira tranquila, elas são cercadas por inúmeros conflitos e permeadas por discursos diversificados, que ora se aproximam, ora se distanciam, demandando uma análise mais minuciosa para que se possa observar mais precisamente as distorções e confirmações.

Neste sentido, a análise do discurso se mostrou relevante para este trabalho. Ao se considerar que o sujeito, bem como a linguagem que ele utiliza para comunicar-se com a sociedade na qual está inserido não é transparente, a análise de discurso busca romper com esta opacidade, e propõe analisar quem é o sujeito que enuncia e de onde ele enuncia. Deste modo, ao relacionar a linguagem e sua exterioridade, a AD coloca questões para as ciências sociais que força a reflexão. Tais como aquelas propostas pelas práticas discursivas das mulheres executivas apresentadas ao longo desta pesquisa.

O discurso gerencialista disseminado pelas organizações e fundamentado nos ideais do gerencialismo estabelece relações de força para com as executivas, uma vez que a ideologia apresentada por este modelo conduz as ações dos sujeitos ligados a ela. No entanto, as práticas discursivas das executivas brasileiras revelam outra conjuntura que, por vezes, destoa daquelas apregoadas pelo gerencialismo.

Ao preconizar que o modelo gerencialista não percebe a figura feminina como o tipo ideal para disseminar seu modelo, a entrada e permanência da mulher no contexto empresarial, seguida do crescente sucesso profissional destas, vem demandando a necessidade de revisão de conceitos e estereótipos presentes no modelo idealizado de gestão.

Diante disto, parece surgir uma questão: a que este sucesso se deve? À mulher se masculinizar para garantir o modelo de gestão ou manter características do gênero feminino e alterar o modelo de gestão? A resposta a esta premissa talvez fosse necessária se apenas forem considerados os extremos, ou seja, para ser executiva tem que ser ou agir como homem. A presença da mulher nos altos postos da hierarquia organizacional, em sua integridade, com características masculinas ou não, demonstra que elas romperam com os preceitos sociais e mostraram estar qualificadas para o mercado de trabalho e aptas a oferecer aquilo que é exigido pelo gerencialismo, levantando com isso questões para o modelo gerencialista. Isso faz com que a presença das mulheres executivas neste espaço, a priori masculino, cause um estranhamento não apenas ao modelo, mas à própria mulher em si. É pela existência deste contexto de estranheza, frente ao modelo gerencialista, que as executivas forçam-no a uma reflexão.

Esta pesquisa partiu do pressuposto de que o discurso gerencialista configurado pela eficiência organizacional a qualquer custo e pela não aceitação do erro marca o gerencialismo como modelo idealizado de gestão, enquanto as práticas discursivas das executivas representam os discursos materializados por meio da linguagem e expressos em um determinado contexto social no qual elas estão inseridas. O discurso das executivas não é claro, na medida em que proporciona efeitos de sentidos diversos, pois apresenta elementos que o gerencialismo não reconhece, como a fragilidade, a culpa e a escassez de tempo para atividades fora do trabalho, apenas para citar alguns.

As práticas discursivas das executivas apresentam marcas discursivas que reforçam a ideologia gerencialista, mas não se limitam apenas a ela. Por meio da análise das entrevistas pode se observar duas questões: primeiro, que há um esforço grandioso por parte da mulher executiva para que ela consiga disseminar a ideologia gerencialista e manter-se nos postos mais cobiçados

de gestão. Segundo, que as práticas discursivas das executivas sinalizam discursos ora mais, ora menos explícitos, em que a executiva clama por socorro diante da ideologia gerencialista.

A dificuldade em gerenciar o espaço casa e o espaço trabalho é evidenciada pelas práticas discursivas das mulheres executivas, pois o gerencialismo exige da mulher dedicação exclusiva a seus interesses, fazendo com que ela busque encontrar recursos para suprir sua falta na instância familiar. Essas novas ferramentas encontradas pelas mulheres, chamadas por elas de estruturas, se fazem presentes no espaço casa e promovem as condições de que mulheres necessitam para se manterem nas organizações. Assim, é como se elas estivessem simbolicamente em casa, quando na verdade estão no trabalho.

A falta de tempo para as atividades além das fronteiras organizacionais também é evidenciada nas práticas discursivas das executivas, pelo caráter desumanizado com que ela é cobrada pelo gerencialismo. O discurso gerencialista parece perder a noção de tempo e da exaustão humana, por não considerar que haja o tempo do não trabalho. Deste modo, o modelo gerencialista atua e solicita do indivíduo dedicação contínua em tempo integral, forçando o sujeito a anular-se enquanto indivíduo.

A culpabilidade em relação aos filhos se mostrou recorrente no discurso da maioria das executivas selecionadas para esta pesquisa. Fica evidente que as executivas somam seus papéis sociais, de gestora, mãe, esposa e tantos outros. Assim, elas precisam de mecanismos que as ajudem no cumprimento dessas tarefas. Porém, mesmo dispondo destas estruturas que funcionam como extensões de si próprias, essas mulheres parecem transitar no espaço conflituoso entre as relações pessoais e profissionais, manifestando explicitamente seus sentimentos de culpa, sobretudo em relação aos filhos. Essa culpabilidade pode ser entendida em razão da mulher ser fortemente marcada pela ideologia patriarcal, que a coloca como a principal responsável pelo amparo e zelo aos filhos, e sua falta, mesmo que simbólica, faz com que ela sinta remorso.

Com todas as questões suscitadas até o momento, pode-se constatar que as práticas discursivas das executivas mais se aproximam do discurso gerencialista do que se distanciam. No entanto, também fica evidente que existem elementos contrários e incongruentes nas práticas discursivas das executivas em relação ao discurso gerencialista, que fazem com que o modelo de gestão seja questionado, no sentido de reconhecer a mulher em sua integridade, e não apenas como um sujeito tentando se ajustar a um molde pré-estabelecido.

O discurso das executivas ultrapassa as fronteiras do discurso gerencialista, na medida em que expressa suas dores (sentimento de culpa em relação aos filhos, a saúde perdida), a falta de tempo para atividades fora do trabalho (seja direcionada às próprias mulheres, filhos e esposos) e, sobretudo, a dificuldade em conciliar a vida profissional e vida familiar.

Neste contexto, nota-se que um conflito se instaura constantemente na vida dessas executivas, moldando suas práticas discursivas e fazendo com que elas ora se aproximem, ora se distanciem do discurso gerencialista. Essa relação conflituosa requerer das mulheres executivas um esforço quase que sobre-humano para que elas consigam gerenciar, simultaneamente, casas e trabalho. No entanto, esse esforço parece não ser compreendido pelo modelo gerencialista, uma vez que ele não reconhece o tempo do não trabalho e a vida dos sujeitos além das fronteiras organizacionais.

Espera-se que as considerações tecidas por este trabalho possam contribuir de alguma forma no sentido de promover uma reflexão sobre o comportamento diante do modelo gerencialista e até que ponto este comportamento pode trazer benefícios não só à organização, mas aos sujeitos que a constroem.

REFERÊNCIAS

- Alcadipani, R., & Tureta, C. (2009). Perspectivas críticas no Brasil: entre a “verdadeira crítica” e o dia a dia. *Cadernos EBAPE.BR*, v.7(3), p.p. 504-508.
- Alcadipani, R. & Rosa, A. R. (2011a). From Grobal Management to Glocal Management: Latin American Perspective as a Counter-Dominant management Epistemology. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. v. 28, n.4, pp.453-466.
- Alcadipani, R.(2011b). Ideias em debate: "Academia e a fábrica de sardinhas". *Organizações & Sociedade*, v.18(57), pp. 345-348.
- Alcadipani, R. & Rosa, A. R. (2011c). Pós-colonialismo. *Revista de Administração de Empresas*, 51(6), pp. 612-612.
- Alcadipani, R., & Bertero, C. O. (2012). Gerra Fria e o ensino do management no Brasil: O caso da FGV-EAESP. *Revista de Administração de Empresas*, 52(3), pp. 284-299.
- Abrucio, F. L. (1997) O impacto do modelo gerencial na administração pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *Cadernos ENAP*; n. 10, p. 52.
- Almeida, T. S.(2013). As executivas entre a carreira profissional e a vida pessoal. (*Dissertação de mestrado*) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil. Recuperado de: http://www.sistemas.pucminas.br/BDP/SilverStream/Pages/pg_ConItem.html
- Andrade, D. P. (2011). Empresa Humana ou Humano Empresa? *Revista de administração de empresa - RAE*. GV-executivo, v. 10, n. 1, jan/jul, pp. 38-41.
- Antunes, R. (1999). *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo.
- Araújo, N. G. (2013). Psicossociologia do trabalho. In: *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. Org. Fernando de Oliveira Vieira, Ana Magnólia Mendes, Álvaro Roberto Crespo Merlo. Curitiba: Juruá.
- Araújo, P. G., & Pereira, J. R. (2012). Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal. *Revista de Administração Pública*, 46(5), pp. 1179-1199.
- Badinter, E. (2011). *O conflito: a mulher e a mãe*. Rio de Janeiro: Record.
- Bauman, Z. (1999). *Modernidade e ambivalência*. Trad. Marcus Penchel. Rio de Janeiro: Zahar.
- Bendassolli, P. (2007). *Trabalho e identidade em tempos sombrios*. Aparecida: Ideias & Letras.

Bertero, C. O. Alcadipani, R., Cabral, S., Faria, A., & Rossoni, L. (2013). Os desafios da produção de conhecimento em Administração no Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(1), pp. 182-196.

Bessis, S. (2000). Mulheres em Movimento: Cem anos de feminismo. *Revista Correio da Unesco*, v. 28, n. 08. pp.18-20, Agosto.

Betioli, M. I. S.; Tonelli, M. J. (1991). As mulheres executivas e suas relações de trabalho. *Revista de administração de empresa - RAE*, v. 31, n. 4, pp. 17-33.

Bolognini, C. Z. (2007). Efeito da metáfora e da metonímia no gesto de interpretação: quem é o rei no “Rei Leão”? In: *Discurso e ensino: o cinema na escola*. Org. Carmen zink Bolognini. Campinas, SP: Mercado de Letras.

Botelho, L. L. R., Moraes, L. V. S. & Cunha, C. J.C. A. (2008). Ascensão profissional feminina: um caminho bem mais tortuoso do que se imagina. Seminário Internacional Fazendo Gênero – Corpo, Violência e Poder. Florianópolis, 2008. Disponível em: http://www.fazendogenero8.ufsc.br/sts/ST@%/Cunha-Botelho-Moraes_25.pdf Acesso em: 29/06/2013.

Botelho, L. L. R., Schons, C.,Vieira, B. & Cunha, C. J. C. A.; (2008?). Um olhar através do teto de vidro: Relatos das mulheres empreendedoras de empresas baseadas no conhecimento sobre os primeiros anos de seus negócios. Disponível em: http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/1912/1/35.pdf, Acesso em 27/09/2013.

Bonama, T. V. (1985). *Case research in marketing: opportunities, problems and process*. *Journal of marketing research*, v. 22, pp. 199- 208. Mai.

Broadbridge, A., Kerfoot, D. (2010). Editorial: Women and Men in management: Issues for the 21st Century. *Gender, Work and Organization*. V. 17, n. 5, September.

Brandão, H. H. N. (2005). Analisando o Discurso. (USP). Museu da Língua Portuguesa. Artigo disponível em: <www.estacaodaluz.org.br>. Acesso em: 22 set. 2013

Collin, F. & Laborie, F. (2009). *Dicionário crítico do feminismo*. Helena Hirata et al (org). São Paulo: Editora UNESP.

Calás, M. B., Smircich, L (1999). Do Ponto de Vista da Mulher: Abordagens Feministas em Estudos Organizacionais. In: S. R. Clegg, C. Hardy, et al (Ed.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. SP: Ed. Atlas.

Carrieri, A. P., Saraiva, L. A. S., Pimentel, T. D. & Souza-Ricardo, P. A. G.(2009). *Análise do discurso em estudos organizacionais*. Alexandre de Paduá Carrieri, Luiz Alex da Silva Saraiva, Thiago Duarte Pimentel, Pablo Alexandre Gobira de Souza-Ricardo, (orgs). Curitiba: Juruá.

Carvalho Neto, A. Tanure, B. & Andrade, J.O.(2010). Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. *Revista de administração de empresa – RAE Eletrônica* (Online), v. 9, pp. 2-23, 2010.

Carvalho Neto, A, Tanure, B., Santos, C. M. M. & Lima, G. S. (2012). Executivos Brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista Ciências Da Administração*, Vol. 14, N. 32, Abr.

Carvalho Neto, A. (2010). A liderança transformacional e o perfil brasileiro de liderança: entre o cru e o cozido. In: Nelson, R. E.; Sant’anna, A. S. (Orgs.). *Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Calgaro, J. C. C. (2013). Gerencialismo. In: *Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho*. (Org.) Fernando de Oliveira Vieira, Ana Magnólia Mendes, Álvaro Roberto Crespo Merlo. Curitiba: Juruá.

Capelle, M. C. A., Brito, M. J. B., Melo, M. C. O. L. & Vasconcelos, K. A. (2006). A Produção Científica sobre Gênero na Administração: Uma Meta-Análise. In: *Cadernos ENANPAD*, v. 30, Salvador.

Capelle, M. C. A. Brito, M. J. B., Melo, M. C. O. L. & Vasconcelos, K. A. (2004). Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. *Revista de administração de empresa- RAE Eletrônica*, São Paulo, v. 3, n. 2.

Cursino, A. M. (2013). Mulheres executivas no Brasil: o feminino no masculino ou o masculino no feminino? (Dissertação de mestrado) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil. Recuperado de:
http://www.sistemas.pucminas.br/BDP/SilverStream/Pages/pg_ConItem.html

Dar, S. & Cooke, B. (2008). *The New Development Management: Critiquing the dual modernization*. London: Zed Books.

Dela-Silva, S. C. (2008). *O acontecimento discursivo da televisão no Brasil: a imprensa na constituição da TV como grande mídia*. Tese de Doutorado. IEL, Unicamp, Campinas, SP.

Diniz, A. P. R.(2012). Mulheres gerenciáveis?: uma análise dos discursos sobre as mulheres na revista Exame. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais- Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. Disponível em:
http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-92XHRW/disserta__o_completa.pdf?sequence=1. Acesso em: 27/09/2013.

Dutra, J. S. (2002). A gestão de carreira. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, v. 10.

Eccel, C. S. & Grisci, C. L. I. (2011). Trabalho e gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. *Caderno EBAPE.BR*. vol.9, no.1, pp.57-78 mar.8. ISSN 1679-3951.

- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14 n. 4, pp. 532-550.
- Fairclough, N. (2001). *Discurso e Mudança Social*. (Coordenação da trad.) Izabel Magalhães. Brasília: UNB.
- Fedatto, C. P. & Machado, C. P. (2007). O muro, o pátio e o coral ou sentidos no/do professor. In: *Discurso e ensino: o cinema na escola*. Org. Carmen zink Bolognini. Campinas, SP: Mercado de Letras.
- Figueiredo, M. D. (2009). A mulher em ambientes de identidade masculina: novas formas de produção simbólica do discurso feminino ou da dominação masculina? In: *ENAN\PAD 2009*. São Paulo: Anais... São Paulo: XXXIII Encontro da ANPAD 2009. CD-ROM
- Frezza, M., Grisci, C. L. I. & Kessler, C. K.(2009) Tempo e espaço na contemporaneidade: uma análise a partir de uma revista popular de negócios. *Revista de Administração Contemporânea* [online]. vol.13, n.3, pp. 487-503. ISSN 1982-7849. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552009000300009>.
- Ford, J. (2010). Studying Leadership Critically: A Psychosocial Lens on Leadership Identities. *Leadership*, v. 6, n. 47. DOI: 10.1177/1742715009354235.
- Foucault, M. (1979). Nascimento da biopolítica: Curso dado no Collège de France (1978-1979). Trad. Eduardo Brandão. Ver. Claudia Berliner: Martins Fontes.
- Foucault, M. (1995). *A Arqueologia do saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Foucault, M. (2001). *A ordem do discurso*. 7 ed. São Paulo: Edições Loyola.
- Foucault, M. (2003). *Ditos & Escritos IV: estratégia, poder-saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social*. São Paulo: Ideias e letras.
- Gill, R. (2002). *Análise de discurso*. In: *Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático*. Martin W. Bauer, George Gaskell (editores; trad. Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Grando, J. W. (2009). *Revista Exame*, Ed. setembro 2009. Recuperado de WWW.exame.com.br.
- Greenwood, E. (1973). Métodos principales de investigación social empírica. In: *Metodologia de la Investigación Social*. Buenos Aires, Paidós. Cap. 6, pp. 106-126.
- Grisci, C. L. I. (2003). Dos corpos em rede às máquinas em rede: reestruturação do trabalho bancário e constituição do sujeito. *Revista de administração Contemporânea - RAC-e* [online]. 2003, vol.7, n.1, pp. 87-108. ISSN 1982-7849.

- Grisci, C. L. I. (1995). Mulher - mãe. *Psicol. cienc .prof.* [online]. vol.15, n.1-3, pp. 12-17. ISSN 1414-9893.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, v. 35, n.3, pp.65 - 71, mai.
- Goldenberg, M. (2002). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. 6 ed. Rio de Janeiro: Editora Record.
- Hanashiro, D. M. M., Nassif, V. M. J., Carvalho, V. A. C. & Bido, D. S. (2005). Diversidade na Liderança: Há Diferença em Gênero? In: *ENANPAD*, 29, Brasília: ENANPAD, CD-ROM.
- Heckscher, C. C. (1996). *The new unionism: employee involvement in the changing corporation*. New York: Basic Books.
- Ituassu, C. T., & Tonelli, M. J. (2012). Notas sobre o conceito de sucesso: sentidos e possíveis (re) significações. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 197-224.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 04/07 2013.
- Laraia, R. B. (2001). *Cultura: um conceito antropológico*, 14 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Laville, C. & Dionne, J. (1999) *A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: UFMG.
- Lima G. S., Carvalho Neto, A., Lima, M. S., Tanure, B. & Versiani, F.(2013). O teto de vidro das executivas brasileiras. *Pretexto*. v.14, n. 4. pp. 65-80. Out/dez.
- Lima, G. S. & Carvalho Neto, A. M. (2011). Uma Leitura da Evolução das Teorias Sobre Liderança À Luz da Teoria da Estruturação de Giddens. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. *Anais*.
- Lombardi, M. R. (2006). Engenheira & Gerente: Desafios enfrentados por mulheres em posição de comando na área tecnológica. *Revista Tecnologia e Sociedade*. v. 3, pp. 63- 86.
- Latour, B. (2004). Why has critique run out of steam? From matters of fact to matters of concern. *Critical Inquiry*, n.30.
- Loureiro, C. M. P., Costa, I. S. A., & Freitas, J. A. S. B. (2012). Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso? *Revista de Ciências da Administração*, 14(33), pp.130-144.
- Manzini-covre, M. L. (2011). Gestão e patologia contemporânea, *Revista de administração de empresa -RAE*: São Pulo, v 51, n. 6, Nov/dez. pp. 610-611.

- Maingueneau, D. (1997). *Novas tendências em análise do discurso*. 3. Ed. Campinas: Pontes editora da Unicamp.
- Maingueneau, D. (2005). *Gênese dos discursos*. Trad. Sírio Possenti. Curitiba: Criar.
- Mariz, L., Goulart, S., Dourado, D. & Regis, H. P. (2005). O Reinado dos Estudos de Caso em Teoria das Organizações: Imprecisões e Alternativas. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 3, n. 2.
- Megid, C. M. & Capellani, A. P. L. (2007). Mas... o que não é possível? Efeitos das posições dos sujeitos em a Vida Bela. In: *Discurso e ensino: o cinema na escola*. Org. Carmen zink Bolognini. Campinas, SP: Mercado de Letras.
- Menezes, R. S. S. (2012). Feminilidades em primeira pessoa: narrativas plurais, vivências singulares de mulheres nos negócios. *Tese de Doutorado* apresentada a Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG. Belo Horizonte.
- Melo, K. S., Aparício, I., Oliveira, P. C. & Calvosa, M. V. D. (2009). Desenvolvimento de carreira: o papel da mulher nas organizações. *Revista Cadernos de Administração*, 1(2), 17-27.
- Melo, I. F. (2009). Análise do discurso e análise crítica do discurso: desdobramentos e intersecções. *Revista Eletrônica de Divulgação Científica em Língua Portuguesa, Linguística e Literatura*. Ano 05 n.11 - 2º Semestre de 2009- ISSN 1807-5193.
- Meyer, C.B. (2001). A case in case study methodology. *Field Methods*, v. 13, n. 4, pp. 329-352.
- Mclean, C., & Alcadipeni, R. (2008). Critical management studies: some reflections. *Brazilian Administration Review*, 5(1), pp. 70-84.
- Minayo, M. C. & Sanches, O. (1993). Qualitativo – quantitativo: oposição ou complementaridade? *Caderno de Saúde Pública*. Rio de Janeiro. V. 9, pp. 239-262. Jul/set.
- Mussalim, F. (2006). Análise do discurso. In: Mussalim, F & Bentes, A. C. *Introdução à linguística: domínios e fronteiras*. 5. ed. v. 2, São Paulo: Cortez
- Oliveira, T. P. (2000). Acima do paralelo 13º: uma discursividade em questão. Dissertação de mestrado. Instituto de estudos da linguagem – IEL. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP.
- Oliveira, T. P (2007). Divisão territorial: uma análise discursiva do confronto “não dividir x criar”. Tese de doutorado. Instituto de estudos da linguagem – IEL. Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP.
- Oliveira, A. R., Gaio, L. E. & Bonacim, C. A. G. (2009). Relações de Gênero e ascensão feminina no ambiente Organizacional: um ensaio teórico. In: *Revista de administração - Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 2, n. 1, pp. 80-97, janeiro/abril.

Orlandi, E. P.(2001). *Discurso e texto: formação e circulação dos sentidos*. Campinas, SP: Pontes.

Orlandi, E. P. (2002). *A análise de discurso e seus entremeios: notas para a sua história no Brasil*. Caderno de Estudos Lingüísticos (42), Campinas: Jan./Jun. PÊCHEUX, Michel. Semântica e Discurso, Campinas: Editora da Unicamp.

Orlandi, E. P. (2005). Michel Pêcheux e a análise de discurso. Estudos da língua(gem). Congresso Vitória da Conquista, *Anais*. n. 1, julho, p. 9-13. Disponível em: <http://www.cpelin.org/estudosdalinguagem/n1jun2005/artigos/orlandi.pdf>.

Orlandi, E. P (2007). *Análise de discurso: princípios e procedimentos*. 7 ed., Campinas, SP: Pontes.

Paes De Paula, A. P. (2005). *Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: FGV, 2005. 204 p.

Paes De Paula, A. P. P., Maranhão, C. M. S. A., & Barros, A. N. (2009). Pluralismo, pós-estruturalismo e "gerencialismo engajado": os limites do movimento Critical Management Studies. *Cadernos EBAPE.BR*, 7(3), pp. 392-404.

Pollit, C. (1990). *Managerialism and the public services*. Oxford: Brasil Blackwell.

Pereira, M. C. & Brito, M. J. (2009). A Análise do discurso como prática e processo de produção de sentido: proposta teórico-metodológica. In: *Análise do discurso em estudos organizacionais*. Organização de Alexandre Carrieri, Luiz Alex Silva Saraiva, Thiago Duarte Pimentel, Pablo Alexandre Gobira de Souza-ricardo. Curitiba: Juruá.

Pêcheux, M. (1990). Análise automática do discurso. In: Gadet, F. Hak, T. (Orgs.). *Por uma análise automática do discurso – introdução à obra de Michel Pêcheux*. Campinas: Unicamp, pp. 61 – 161.

Pêcheux, M. (1997). *O discurso: estrutura ou acontecimento*. Trad. Eni P. Orlandi. Campinas: Pontes. Edição original 1983.

Pêcheux, M. (1995). *Semântica e Discurso - uma crítica à afirmação do óbvio*.Campinas, Editora da Unicamp.

Procópio, M. Administração e valores: em busca de novos caminhos para a compreensão do comportamento administrativo. *Revista eletrônica de ciência administrativa - RECADM* , v.11, n. 2, pp. 233-254, 2012.

Ragin, C. C. (1992). Introduction: cases of: What is a case?

Revel, J. (2005). *Foucault: conceitos essenciais*. Trad. Maria do Rosário Gregolin, Nilton Milanez, Carlos Piovesani. São Paulo: Claraluz.

Rosa, A. R., Cunha, E. P. & Morais, C. A. T. (2009). Análise do discurso como análise crítica da organizações: uma proposta teórico-metodológica com base na teoria simbólica de Pierre Bourdieu. In: *Análise do discurso em estudos organizacionais*. Organização de Alexandre Carrieri, Luiz Alex Silva Saraiva, Thiago Duarte Pimentel, Pablo Alexandre Gobira de Souza-ricardo. Curitiba: Juruá.

Rosa, A. R. & Alves, M. A. (2011). Pode o conhecimento em gestão e organização falar português? *Revista de Administração de Empresa- RAE*, São Paulo, v. 51, n.3, maio/ jun.

Rosa, A. R., Tureta, C. & Brito, M. J. (2006). Práticas discursivas e produção de sentidos nos estudos organizacionais: A contribuição do construcionismo social. - *Revista Contemporânea de Economia e Gestão - Contextus*. v. 04, n. 1, jan/jun, pp. 41-52.

Steil, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de administração*. São Paulo, v 32, v. 3, pp. 62-69, julho/setembro.

Saraiva, L. *et al.* (2009). Estudos organizacionais e análise do discurso: aproximações possíveis. In: *Análise do discurso em estudos organizacionais*. Organização de Alexandre Carrieri, Luiz Alex Silva Saraiva, Thiago Duarte Pimentel, Pablo Alexandre Gobira de Souza-ricardo. Curitiba: Juruá.

Santos, C. M. M. (2012). As mulheres brasileiras: Do Espaço Privado da Casa para as Posições Executivas nas Organizações Brasileiras. (*Tese de doutorado*) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil. Recuperado de: http://www.sistemas.pucminas.br/BDP/SilverStream/Pages/pg_ConsItem.html

Sandberg, S. (2013). *Faça acontecer. Mulheres, trabalho e a vontade de liderar*. Trad. Denise Bottmann. 1ª ed. São Paulo: Companhia das Letras.

Segers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D. & Hendericky, E. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. *Journal of Vocations Behavior*, v. 73, pp. 212-230.

Silva, R. C., Freitas Dias, C. A., Silva, M. T. G., Krakauer, P.V.C. & MARINHO, B. L. (2011). Carreiras: Novas ou Tradicionais? Um estudo com profissionais brasileiros. In: *Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD*, 35, Rio de Janeiro (RJ) Anais... ANPAD. (DC-ROM).

Sousa, R. M. B. C., & Melo, M. C. O. L. (2009). Mulheres na gerência em Tecnologia da Informação: análise de expressões de empoderamento. *Revista de Gestão*, 16(1), pp. 1-16.

Souza-Ricardo, P. A. G., et al. Análise do Discurso e estudos organizacionais: implicações. In: *Análise do discurso em estudos organizacionais*. Organização de Alexandre Carrieri, Luiz Alex Silva Saraiva, Thiago Duarte Pimentel, Pablo Alexandre Gobira de Souza-ricardo. Curitiba: Juruá, 2009.

Souza, A. E.& Guimarães, V. N. (2000). Gênero no espaço fabril. In: *ENANPAD*, 24, Florianópolis. Anais... Florianópolis: ENANPAD. CD-ROM.

- Tanure, B. (2009). Os Desafios da Carreira da Mulher Executiva no Brasil. *Anais eletrônicos do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*. [CD-ROM], Curitiba-PR, Brasil, 2, pp. 1-15.
- Tanure, B., Carvalho Neto, A. & Andrade, J. (2007). *Executivos: Sucesso e (in)felicidade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- Tonelli, M. J. (2003). Construção social do management: o papel da mídia acadêmica e seus impactos na cultura das organizações. MARCHIORI, M. (Org.). In: *Faces da cultura e da comunicação organizacional*, v. 4.
- Thompson, J. B. (1995). *Ideologia e Moderna Cultura: Teoria Social Critica na Era dos Meios de Comunicação de Massa*. Petrópolis: Vozes.
- Van De Ven, A. H. & Poole, M. S. Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies*, 2005; 26; 1377 DOI 101177/0170840605056907.
- Ventura, E. C. (2003). Responsabilidade Social das Empresas sob a óptica do “Novo Espírito do Capitalismo”. In: *Anais do EnANPAD*, Rio de Janeiro, set, pp. 1-16.
- Wood JR., T.; Tonelli, M.J. & Cooke, B. (2011). Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *Revista de administração de empresa - RAE*, São Paulo, v. 51, n. 3, pp. 232-243, maio/jun.
- Wood JR, T. & Paes De Paula, A. P. (2008). Pop-management literature: Popular business press and management culture in Brazil. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, v. 25, pp. 185-200.
- Wood, M.. (1999). Move Toward a Different Career Pattern: Are Women Better Prepared than Men For a Modern Career? *Women in Management Review*, v. 14, n. 1.
- Yannoulas, S. C. et al. (2013). *Trabalhadoras – análise da feminilização das profissões e ocupações*. Silvia Cristina Yannoulas (coord.) Brasília: Editorial Abaré.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, v. 26.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3a ed., D. Grassi, Trad.). Porto Alegre: Bookman. (Obra original publicada em 1984).