

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Izel Aparecida Molinete

**DA MÃO DE FERRO AO ROMANTISMO: UMA ANÁLISE SOBRE
ESTEREÓTIPOS DE GÊNERO NA GESTÃO EM REPORTAGENS DA REVISTA
VOCÊ S/A**

Florianópolis
2016

Izel Aparecida Molinete

**DA MÃO DE FERRO AO ROMANTISMO: UMA ANÁLISE SOBRE
ESTEREÓTIPOS DE GÊNERO NA GESTÃO EM REPORTAGENS DA REVISTA
VOCÊ S/A**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina
CAD 7305 como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em
Administração pela Universidade Federal de
Santa Catarina.

Área de concentração: Organizações &
Sociedade

Orientadora: Profa. Dra. Rebeca de Moraes
Ribeiro de Barcellos.

Florianópolis
2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Molinete, Izel Aparecida

Da mão de ferro ao romantismo: Uma análise sobre estereótipos de gênero na gestão em reportagens da revista Você S/A / Izel Aparecida Molinete ; orientadora, Rebeca de Moraes Ribeiro de Barcellos - Florianópolis, SC, 2016.
80 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio
Econômico. Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Abordagens de gênero. 3. gestão. 4.
análise crítica do discurso. I. de Moraes Ribeiro de
Barcellos, Rebeca . II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Izel Aparecida Molinete

**DA MÃO DE FERRO AO ROMANTISMO: UMA ANÁLISE SOBRE
ESTEREÓTIPOS DE GÊNERO NA GESTÃO EM REPORTAGENS DA REVISTA
VOCÊ S/A**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela
Coordenadoria de Trabalho de Curso e Monografias do Departamento de Ciências da
Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 24 de novembro de 2016.

Prof. Dr. Martin de La Martinière Petroll
Coordenador de Monografias

Professores Avaliadores:

Prof^ª. Dra. Rebeca de Moraes Ribeiro de Barcellos
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. Dra. Eloise Helena L. Dellagnelo
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Dr. Maurício R. Serva de Oliveira
Avaliador
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Neste espaço, registro minha gratidão a todos aqueles que, junto comigo, acreditaram que a realização deste sonho seria possível. Em primeiro lugar, o meu muito obrigada ao André, meu companheiro de vida, amor e amigo por servir como exemplo de disciplina e dedicação, por me motivar, incentivar e acreditar na relevância deste trabalho.

Agradeço também à Jane pelo trabalho, dedicação e compreensão direcionados a mim, os quais contribuíram diretamente para que a finalização desta pesquisa fosse possível. Ao Henrique pela compreensão e apoio durante todo este período. Agradeço à minha mãe pela compreensão das minhas ausências nesses últimos quatro anos e meio e pelas palavras de apoio e motivação.

Meu agradecimento especial às minhas amigas Jullyane, Francieli, Thariane e Silvana que construíram junto comigo esta época da minha vida, por me inspirarem e ajudarem a crescer como pessoa e por todos os momentos que passamos juntas. Sem vocês a minha caminhada na universidade não teria sido a mesma.

Agradeço também imensamente à minha orientadora, Professora Rebeca de Barcellos que marcou a minha trajetória na universidade desde que tive o privilégio de ser sua aluna na terceira fase do curso, época em que sua didática e forma peculiar de transmitir o conhecimento me fascinaram de imediato. Reencontramo-nos novamente após dois anos e meio e pude perceber que o tempo só tem contribuído positivamente com os seus talentos de professora e pesquisadora. Você é um exemplo de profissional para mim.

Não poderia deixar de agradecer também à Helena Salles por ter prestado grande auxílio no entendimento da metodologia aplicada neste trabalho.

"Todo conhecimento, no momento da sua construção, é um conhecimento polêmico: tem que primeiro destruir para abrir espaço para suas próprias construções."

Gaston Bachelard

RESUMO

Essa pesquisa consistiu na análise de duas edições da Revista Você S/A, as quais trazem como matéria de capa a representação de um gestor e uma gestora, respectivamente. A análise foi realizada por meio da Análise Crítica do Discurso, de Fairclough (2001, 2003), sob a perspectiva da abordagem de gênero enquanto construção social com o objetivo de evidenciar os atributos de gênero relacionados aos gestores homens e gestoras mulheres, comunicados a partir de publicações da revista. De modo geral, observamos que ocorre a representação estereotipada dos gestores com a predominância de atributos considerados como masculinos na representação do gestor e de atributos femininos na construção da identidade da gestora, denotando, ainda uma representação negativa em relação à representação da gestora.

Palavras-chave: Gênero. Atributos de gênero. Revista Você S/A. Análise Crítica do Discurso.

ABSTRACT

This research consists in the analysis of two issues of the *Você S/A* magazine, which bring as the cover story the representation of a male manager and a female manager, respectively. The analysis was built based on the Critical Discourse Analysis by Fairclough (2001, 2003), under the perspective of the gender approach as a social construction, with the goal of highlighting the gender attributes related to male and female managers communicated from the magazine publications. In general, we observed that there is a stereotypical representation of managers with the predominance of male considered attributes in the representation of the male manager and of feminine attributes in the identity construction of the female manager, showing even a negative aspect in relation to the female manager's representation.

Key-words: Gender. Gender attributes, magazine *Você S/A*. Critical Discourse Analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dimensões de análise do discurso.....	44
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 :Resumo das abordagens de sexo e gênero	25
Quadro 2 :Atributos de gênero considerados como femininos	35
Quadro 3 : Atributos de gênero considerados como masculinos	35
Quadro 4 : Significados da linguagem	47
Quadro 5 : Modos de Operação da ideologia.....	49
Quadro 6 : Categorias básicas do sistema de transitividade.....	50
Quadro 7 : Levantamento das edições de 2011 a 2015 – Revista Você S/A	51

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivos.....	15
1.2 Objetivo Geral	15
1.3 Objetivos Específicos	15
1.4 Justificativa	16
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Abordagens de gênero	18
2.2 Abordagens de gênero nos estudos organizacionais.....	23
2.2.1 Abordagem Liberal.....	26
2.2.2 Abordagem Radical	28
2.2.3 Abordagem Psicanalítica	29
2.2.5 Abordagem Pós-moderna	31
2.3 Atributos de gênero.....	32
2.4 <i>Pop-management</i> : a literatura popular de gestão no Brasil	37
3. METODOLOGIA	41
3.1 Tipo de estudo.....	41
3.2 Análise Crítica do Discurso: Aspectos teóricos	42
3.2.1 Procedimentos de análise	47
3.3 <i>Corpus</i> de análise.....	50
4. ANÁLISE DE DADOS	53
4.1 Revista Você S/A.....	53
4.2 Representação da gestão masculina.....	54
4.3 Representação da gestão feminina.....	63
4.4 Da mão de ferro ao romantismo: um comparativo entre os discursos.....	72
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
5.1. Conclusões	75
REFERÊNCIAS	80

1. INTRODUÇÃO

Diversos foram os fenômenos que exerceram influência para que as mulheres, gradativamente, passassem a buscar pelo trabalho remunerado. Dentre eles destaca-se a deflagração da Primeira Guerra Mundial no início do século XX, que resultou no aumento da participação feminina no setor de serviços e de profissões liberais e na abertura de cursos que permitiram o seu acesso à universidade. Tal processo foi reforçado pelo surgimento dos movimentos feministas a partir dos anos de 1960 (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010; GONDIM et al., 2013).

Embora as condições econômicas e sociais citadas anteriormente tenham influenciado na mudança do paradigma existente até então em relação ao trabalho feminino, foi somente a partir da década de 70 que a participação da mulher no mercado de trabalho tornou-se notória, atingido 28,8% da População Economicamente Ativa, no contexto brasileiro (IBGE, 2003)

A inserção das mulheres no mundo do trabalho e, portanto, no contexto organizacional, têm gerado impactos tanto no comportamento da mão-de-obra como também na organização do trabalho. No Brasil, tais impactos vem sendo demonstrados pela crescente participação feminina na parcela da população economicamente ativa e pelos seus níveis de escolaridade que têm sido mais elevados em comparação ao dos homens nas mesmas posições (CAPPELLE et al., 2013).

Por outro lado, a presença feminina nas organizações implica em se considerar que, tendo sido o campo teórico da Administração construído sob o pressuposto de que os trabalhadores eram homens, brancos e empregados de indústrias, os espaços das organizações são ambientes (ainda) fortemente marcados pela masculinidade, onde as noções dominantes de racionalidade sustentadas e valorizadas são articuladas a uma concepção tradicional de masculinidade que afetam diretamente as expectativas sobre todos os indivíduos nas organizações (ECCEL, 2010).

As expectativas sobre os indivíduos estão condicionadas às experiências de gênero diferenciadas para homens e mulheres que a organização da sociedade impõe, cujas experiências estendem-se às mais diversas esferas da vida social e culminam na naturalização da atribuição de determinadas tarefas às mulheres e outras aos homens e na determinação dos papéis sexuais (MIGUEL, 2001).

O desenvolvimento dos papéis de gênero e, portanto das experiências generificadas e da construção da identidade são questões assimiladas através das relações culturais e sociais estabelecidas desde a infância por meio dos processos educativos, onde as diferenças entre o

feminino e o masculino já são percebidos através das palavras, das brincadeiras, das atividades reconhecidas como femininas e masculinas, estabelecendo a internalização e a reprodução das relações entre homens e mulheres, inclusive aquelas caracterizadas por estereótipos socialmente atribuídos aos gêneros (LIMA, 2007).

Estes processos, no entanto, não são circunscritos apenas à fase inicial, mas são refletidos por toda a vida considerando-se que o sexo é uma das principais características da identidade pessoal e ocupa importante aspecto na formação das expectativas de papéis tanto em termos de relações interpessoais como nas de trabalho (LIMA, 2007).

No tocante ao trabalho e, por consequência, ao contexto organizacional, de acordo com Mills (1993 apud STEIL, 1997) as organizações não são apenas espaços nos quais as pessoas ingressam, mas são, antes, constituídas por redes emaranhadas de relações nas quais as questões de gênero encontram-se profundamente encrustadas. Desta forma, a interface entre gênero e trabalho mostra-se um panorama privilegiado para análise das relações de poder, de desigualdades e de consequências da dicotomia entre masculino e feminino (ECCEL, 2010).

Há evidências de que esta dicotomia seja reforçada pelas experiências de grupos sociais, pela educação e pelos valores culturais, culminando nas diferenças entre gêneros e na associação de atributos aos sexos onde a masculinidade passa a ser definida como uma dimensão relacionada a tendência à individualidade e à assertividade ao passo que a feminilidade está associada ao cuidado e a preocupação com o coletivo (ROTH et al., 2010 apud GONDIM et al., 2013).

Desta forma, a compreensão do conceito de gênero deve ser ampliada, caracterizando-se não somente como mera diferenciação de caráter biológico, mas como um leque abrangente de aspectos que vão desde as manifestações culturais até os seus reflexos nas representações construídas pela sociedade (VILAS BOAS; NETO; CRAMER, 2003). Neste sentido, de acordo com Scott (1988) o gênero se torna, portanto, uma maneira de indicar a criação inteiramente social sobre os papéis próprios aos homens e às mulheres, constituindo o gênero, segundo essa definição, como uma categoria social imposta sobre um corpo sexuado.

Embora o conceito de gênero tenha surgido da reivindicação de feministas contemporâneas por um terreno de definição, sua utilização constitui-se também como meio de demonstrar que o problema das mulheres implica, necessariamente, na inclusão dos homens. Visto que muitos atributos considerados como naturais às mulheres e aos homens são produtos culturais construídos socialmente (VILAS BOAS; NETO; CRAMER, 2003).

Sendo o gênero uma categoria internalizada e reproduzida desde o nascimento, categorizamos os demais e nos categorizamos por meio dele de forma automática e inconscientemente. Esta forma de categorização própria e do outro é reproduzida e reforçada, dentre outros aspectos, pela presença dos atributos de gênero. Desta forma, ao masculino tendem a ser associados atributos como ambição, afirmação, força, liderança, agressividade, propensão à riscos e ao feminino a compreensão, passividade, sensibilidade, simpatia, alegria onde estes atributos, no contexto do trabalho acabam por permear a noção de divisão entre trabalho de homem e trabalho de mulher.

Neste sentido, a designação destes atributos acaba por refletir na visão de que as mulheres não seriam consideradas como aptas para trabalhos que priorizem autoridade, habilidades técnicas, força, mas como adequadas para aqueles que requerem as habilidades sociais (RIDGEWAY, 1997 apud VILAS BOAS; NETO; CRAMER, 2003). Assim, a relação entre atributos de gênero e o trabalho, incluídos numa discussão mais ampla, acabam por categorizar as profissões como masculinas e femininas cuja dicotomia corresponde à um estereótipo construído socialmente que confere determinadas funções ou papéis à ambos os sexos.

De acordo com Vilas Boas, Neto e Cramer (2003, p. 222): “O sexo biológico (masculino ou feminino) é confundido com a construção sociocultural dos atributos e características, potencialidades, aptidões e habilidades dos homens e das mulheres, as quais acabam se condicionando e conformando às habilidades, atividades, ou funções tidas como femininas.”

Contudo, dadas as necessidades de adaptação das empresas ao atual cenário econômico marcado pela alta competitividade e pela necessidade de flexibilidade, a segregação de gênero tem decaído com o aumento da participação feminina em trabalhos anteriormente dominados exclusivamente por homens (VILAS BOAS; NETO; CRAMER, 2003).

Por outro lado, embora o discurso organizacional dominante levante a bandeira da igualdade e da neutralidade de gênero, o mesmo critério ainda não está refletido em suas práticas, uma vez que ainda se vislumbram no mercado de trabalho nichos ocupacionais reconhecidamente femininos e masculinos, onde as mulheres ainda recebem, em média, 74% do rendimento médio dos homens (PNAD, 2012). Tais diferenças na categorização do trabalho enquanto próprios aos homens ou às mulheres são perpetuadas, dentre outras maneiras, pelo discurso disseminado dentro e fora nos espaços organizacionais.

Como importante mecanismo disseminador de discursos nos espaços organizacionais e do mercado de trabalho brasileiro, destaca-se a chamada literatura *pop-management* (WOOD JR; PAULA, 2002). Tendo surgido nos anos de 1980 nos Estados Unidos, esta literatura inaugurou uma nova era para os editoriais de negócios, trazida e adaptada ao contexto brasileiro no final da década de 90, passou a influenciar na disseminação de modismos gerenciais, dado o seu amplo alcance e apelo popular. No cenário nacional, a revista VOCÊ S/A, lançada em 1998, se destaca por tratar de temas como carreira e qualificação profissional e ser de grande sucesso no mercado (WOOD JR; PAULA, 2002).

Considerando-se o atual discurso organizacional, onde a segregação de gênero e as experiências generificadas tendem a ser cada vez menos evidenciadas, faz-se necessário analisar como as características e atributos de gênero, no âmbito da gestão, são comunicados a partir da literatura *pop-management*. Neste sentido, a questão de pesquisa neste trabalho é: **Quais os atributos de gênero relacionados aos gestores homens e às gestoras mulheres, comunicados a partir das reportagens da revista Você S/A?**

Assim, com a intenção de responder a questão proposta, foram estabelecidos o objetivo geral e específicos a seguir.

1.1 Objetivos

Nesta seção serão apresentados os objetivos geral e específicos desse trabalho.

1.2 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho consiste em evidenciar os atributos de gênero relacionados aos gestores homens e gestoras mulheres, comunicados a partir de publicações da revista Você S/A.

1.3 Objetivos Específicos

Para atender ao objetivo geral foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender a categoria gênero como construção social;
- b) Caracterizar as diferenças socialmente atribuídas ao gênero feminino e masculino no universo do trabalho;
- c) Analisar os atributos de gênero comunicados nas publicações da revista Você S/A sobre gestores homens e gestoras mulheres;

d) Discutir a relação entre os atributos de gênero e os papéis de gestão comunicados nas reportagens da revista *Você S/A*.

1.4 Justificativa

Com a finalidade de justificar a realização da presente pesquisa, conforme proposto por Roesch (1999), servirão como base as três dimensões: importância, a oportunidade e a viabilidade.

Percebe-se na atualidade, o processo de ampliação da participação feminina nas diversas esferas sociais, bem como da sua representatividade em espaços de decisão e poder, tradicionalmente masculinos. Em alguns países este processo tem se desenvolvido de forma mais rápida, em alguns aspectos, como ocorreu com o Canadá, onde, em 2015, o primeiro ministro Justin Trudeau nomeou um governo igualitário do ponto de vista de gênero (DA REDAÇÃO, 2016).

Por outro lado, embora muitos avanços venham sendo dados à medida que as mulheres passaram a ter maior participação no espaço público social, a divisão dos papéis de gênero ainda se faz presente, sobretudo, nos ambientes organizacionais. Tais reflexos da segmentação, por gênero, do mercado de trabalho, podem ser observados na existência de nichos ocupacionais predominantemente femininos ou masculinos. Nesta dinâmica, a concentração feminina em posições ocupacionais que abrangem postos de trabalho mais instáveis e de baixa remuneração ainda prevalece (VILAS BOAS; NETO; CRAMER, 2003).

Desta forma, a importância da presente pesquisa reside no fato de que, embora as diferenças de gênero sejam cada vez menos evidenciadas como justificativa para delimitar as posições ou papéis que tanto gestores quanto gestoras ocupam e exercem dentro das organizações, observando-se, também, que na legislação brasileira existem impedimentos legais impostos à tal conduta, existem claramente outros meios através dos quais se é possível impor tais limitações. Portanto a presente pesquisa evidenciará como os atributos de gênero tanto de gestores homens quanto de mulheres são comunicados pelas reportagens analisadas e como estes discursos atuam na construção de estereótipos de gênero os quais constituem-se como importantes fatores limitantes das expectativas profissionais e dos papéis sociais dos indivíduos.

A relevância da análise do discurso presente na mídia, no caso deste estudo, presente na Revista Você S/A, leva em consideração a teorização giddiana acerca da *modernidade tardia* - atual fase de desenvolvimento das instituições modernas (RESENDE; RAMALHO, 2006).

Uma das características deste período consiste na reflexividade institucional a qual, de acordo com Giddens (1997 apud RESENDE; RAMALHO, 2006, p. 32) refere-se à: “revisão intensa por parte dos atores sociais, da maioria dos aspectos da atividade social, à luz de novos conhecimentos gerados pelos sistemas especialistas”. Boa parte destes conhecimentos é veiculada na mídia, a qual tem como principal característica a disponibilidade de formas simbólicas desencaixadas de seus contextos o que possibilita que tais simbologias sejam recontextualizadas em diversos outros, de forma que tais simbologias possuem a capacidade de serem decodificadas por uma pluralidade de atores sociais que tenham acesso à estes bens simbólicos.

Neste sentido, de acordo com Thompson (1998 apud RESENDE; RAMALHO, 2006, p. 32): "ao interpretar as formas simbólicas, os indivíduos as incorporam na própria compreensão que têm de si mesmos e dos outros, as usam como veículos para reflexão e autorreflexão". O conceito de reflexividade refere-se, portanto à possibilidade dos sujeitos construir suas identidades sociais, em construções reflexivas de sua vida social. Por outro lado, as identidades sociais, enquanto constituídas por meio de classificações mantidas pelo discurso, também pelo discurso se é possível contestá-las (RESENDE; RAMALHO, 2006). Desta forma, a revista Você S/A torna-se importante objeto de análise no sentido de que trata de temas relacionados à carreira e desenvolvimento profissional e possui amplo alcance popular, visto que consiste em um veículo de comunicação de circulação nacional. Além disso, de acordo com informações disponíveis no *website* da revista, seu público alvo são profissionais, sem distinção de sexo. Portanto, acredita-se que o discurso presente no material escolhido é elucidativo do discurso dominante sobre o tema da pesquisa uma vez que esta aponta em suas publicações as características dos gestores e gestoras sob o universo organizacional.

A presente pesquisa também justifica-se sob a dimensão da oportunidade, visto que há uma necessidade de contribuições com uma visão crítica em Administração a fim de que esta ciência possa incluir em seus estudos reflexões mais aprofundadas que permitam uma evolução do pensamento crítico sobre as questões de gênero nas organizações.

Por fim, ressalta-se a viabilidade do estudo, visto que o mesmo foi desenvolvido de forma a atender as capacidades econômicas de acesso aos materiais e de exiguidade dos

prazos disponíveis permitindo, também o desenvolvimento de capacidades e de entendimento de questões e aspectos relevantes à autora e à sua formação.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica objetiva apresentar os estudos e as diferentes visões dos estudiosos e pesquisadores da área acerca do tema deste estudo, possibilitando uma familiarização mais aprofundada com o assunto. Desta forma, neste capítulo foram abordados os temas de abordagens de gênero no qual são tratadas as origens, usos e concepções acerca do gênero enquanto categoria social, assim como as abordagens de gênero nos estudos organizacionais, bem como a caracterização da literatura *pop-management*.

2.1 Abordagens de gênero

O uso do termo gênero se deu a partir dos anos oitenta pelos movimentos feministas, como meio de reforçar que as diferenças entre homens e mulheres não eram dependentes e determinadas pelo sexo biológico, mas sim de uma questão muito mais ampla ligada aos aspectos culturais. Esta diferenciação entre sexo e gênero pôde ser observada por meio da gramática, onde, na língua portuguesa as palavras possuem o gênero masculino ou feminino, desta forma, assim como no português e na maioria das línguas, todos os seres (vivos ou não) possuem gênero, mas não necessariamente possuem sexo (PEDRO, 2005).

A construção da diferenciação entre homem e mulher remonta a contextos históricos muito anteriores aos movimentos feministas, porém, foi através destes movimentos que o uso do termo gênero, enquanto conceito que ultrapassa o determinismo biológico dado pelo sexo, foi mais amplamente utilizado e passou a fazer parte da pauta de reivindicações. De acordo com Vilas Boas, Neto e Cramer (2003, p. 221):

[...] o conceito de gênero vem sendo interpretado e construído de acordo com as diferentes visões e formulações feministas, iniciando-se pela desigualdade entre masculino e feminino, segundo o feminismo liberal; posteriormente, entre sexo biologicamente definido e gênero socialmente construído, como produto da socialização e da vivência; mais adiante, o feminismo socialista considera o gênero como um fenômeno social e organizacional que incorpora relações de poder.

Como forma de melhor contextualizar a necessidade e o surgimento do conceito de gênero, cabe segmentar o contexto histórico dos movimentos feministas os quais ocorreram, de forma genérica, em duas ondas. A primeira surgiu no final do século 19, cujas reivindicações estavam em torno dos direitos políticos e econômicos, já a segunda onda

surgiu após a Segunda Guerra Mundial cujas demandas eram relativas ao direito ao corpo e à sexualidade e contra a subordinação das mulheres. Mesmo no início da segunda onda dos movimentos feministas, a categoria utilizada ainda era “Mulher” como oposição à categoria “Homem”, tida até então como universal. Esta categoria, no entanto, foi fortemente criticada, pois não abarcava todas as diferenças existentes entre os diferentes contextos sociais de todas as mulheres (como as negras, as trabalhadoras, as indígenas), desta forma, as reivindicações da mulher branca e de classe média, não poderiam ser entendidas como as mesmas da mulher negra ou da trabalhadora o que culminou, então, no uso da categoria “Mulheres” (PEDRO, 2005).

O conceito gênero teria surgido, então, por meio da categoria mulheres onde, em meados da década de 1980, favorecido pela contribuição interdisciplinar da sociologia, antropologia, psicologia entre outros, tornou-se comum e ligado à problemática feminina (VILAS BOAS; NETO; CRAMER, 2003).

De acordo com Scott (1989) ao se analisar livros e artigos diversos que tratavam de história, constatou-se que o termo gênero era comumente empregado como sinônimo de mulheres, e o uso deste termo evocava uma seriedade e erudição aos trabalhos já que “gênero” carregava uma conotação mais neutra e dissociada da política do feminismo.

Desta forma, o gênero constituiu-se na iniciativa dos movimentos feministas contemporâneos de se discutir acerca das desigualdades persistentes entre homens e mulheres e, que são inadequadamente explicadas pelas teorias existentes, onde o gênero constituiu-se, portanto, como forma de indicar a criação inteiramente social sobre os papéis próprios aos homens e às mulheres (SCOTT, 1989).

Além disso, a substituição do termo “mulheres” pelo gênero sugere que a informação sobre estas, engloba, necessariamente, as informações sobre os homens, o que transforma a questão do gênero em uma categoria social que se impõe sobre um corpo sexuado, desta forma, o gênero constituiu-se como categoria que referencia a construção sócio-cultural dos papéis que homens e mulheres desempenham socialmente (GONDIM et al., 2013).

Na visão de Scott (1989, p. 21.) o conceito de gênero é fragmentado em duas partes e diversas sub-partes ligadas entre si onde:

o gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, e o gênero é uma forma primeira de significar as relações de poder. [...] Como elemento constitutivo das relações sociais fundadas sobre diferenças percebidas entre os sexos, o gênero implica quatro elementos relacionados entre si: primeiro – símbolos culturalmente disponíveis que evocam representações múltiplas e segundo – conceitos normativos que colocam em evidência interpretações do sentido dos símbolos que [...] tipicamente tomam a

forma de uma oposição binária que afirma de forma categórica e sem equívoco o sentido do masculino e do feminino.

Neste sentido, de acordo com Costa (1994 apud CERCHIARO; AYROSA; ZOUAIN, 2009) gênero consiste em um produto da socialização e da vivência enquanto que o sexo está relacionado às diferenças morfológicas dos indivíduos. Além disso, o gênero incorpora também as expectativas sociais, os estereótipos, os aspectos da personalidade, as responsabilidades, os comportamentos de forma que o gênero se torna tipificado na construção destes papéis (de gênero).

O conceito de gênero, por outro lado, não é estático estando em um processo de construção onde o seu uso demonstra que, tratar do problema das mulheres, implica em tratar também dos homens, já que esta relação é o indicador das construções inteiramente sociais que resultam na naturalização de atributos tidos como masculinos e femininos (VILAS BOAS; NETO; CRAMER, 2003).

Diversos estudos têm sido desenvolvidos a partir do início do século XX acerca das diferenças de gênero e a relação existente entre comportamentos de homens e mulheres. Tais estudos têm segmentado as diferenças sob quatro perspectivas sendo a biológica - na qual as características de gênero possuem uma função evolutiva e são transmitidas de geração em geração; a perspectiva de aprendizagem - a qual indica que as diferenças residem no potencial de aprendizado, na compreensão do mundo e na forma de resolução de problemas; a perspectiva individualista - que credita as diferenças aos traços psicológicos de cada sexo a qual se assimila à perspectiva biológica e por fim, a perspectiva da estrutura social - na qual as diferenças entre os sexos são definidas pela organização social (BURNETT et. al, 2010 apud GONDIM et al., 2013).

Sob a perspectiva da estruturação social, diversos são os fatores que contribuem na reafirmação dos atributos femininos e masculinos, os quais se constituem como elementos importantes na formação da identidade social dos indivíduos. Dentre estes fatores, destaca-se o papel da cultura neste processo considerando-se que nossas identidades estão fortemente vinculadas às práticas sociais as quais são constituídas culturalmente. Conforme Hall (1997, p. 33) “toda prática social depende e tem relação com o significado, conseqüentemente, a cultura é uma das condições constitutivas de existência dessa prática, que toda prática social tem uma dimensão cultural e ainda, que ela tem um caráter discursivo. ”

Neste sentido, conforme Peterson e Albrecht (1999 apud VILAS BOAS; NETO; CRAMER, 2003, p. 223) “gênero é, portanto, um conceito socialmente construído no discurso

e, como tal, a sua produção frequentemente ocorre em políticas e práticas que constituem a vida social e organizacional”.

Sendo o gênero construído no discurso, há que se considerar a relação dos atributos na construção, produção e reprodução dos papéis de gênero, visto que a sua diferenciação por meio dos atributos considerados como próprios à um ou à outro permeia as diversas formas de segregação entre o masculino e o feminino, dentre as quais pode-se destacar a existente no mercado de trabalho, na política entre outros.

Neste sentido, a construção sócio-cultural de que a masculinidade está relacionada com uma dimensão que abrange a assertividade, a tendência à individualidade enquanto que a feminilidade está associada ao cuidado e à preocupação com a coletividade etc, acaba por influenciar, culturalmente, que homens e mulheres assumam atributos e traços comportamentais condizentes com aqueles concernentes aos respectivos gêneros considerando-se a valorização cultural e social atribuída à eles (ROTH et al., 2010 apud GONDIM et al., 2013).

A dinâmica que ocorre entre a associação dos atributos enquanto próprios à um ou à outro gênero permeia a divisão de papéis masculinos e femininos e, de forma genérica, atua como reforço da ideia de que existem atividades ou funções mais adequadas às mulheres e outras mais adequadas aos homens resultando na caracterização estereotipada de profissões.

Neste sentido, de acordo com Vilas Boas, Neto e Cramer, (2003, p. 222):

A caracterização de profissões como masculinas ou femininas corresponde a estereótipos construídos socialmente, conferindo certos atributos, funções ou papéis a ambos os sexos, os quais podem ser interpretados como uma construção social de gênero. O sexo biológico, (masculino ou feminino) é confundido com a construção sociocultural dos atributos e características, potencialidades, aptidões e habilidades dos homens e das mulheres, as quais acabam se condicionando e conformando às habilidades, atividades ou funções tidas como femininas.

O reflexo desta construção pode ser observado, por exemplo, no campo político. De acordo com Miguel (2001) no âmbito parlamentar pode-se observar que as mulheres se ocupam com mais frequência de temas considerados “sociais” em detrimento de temas considerados como *hard politics* nos quais os homens dominam. Entretanto, isto ocorre sob a justificativa de que elas, a partir das suas experiências pessoais, estariam mais aptas e propensas a tratar destes assuntos. Tal argumento, contudo, é fragilizado uma vez que os exemplos práticos (como o caso de Margaret Thatcher) indicam que o poder pode ser exercido da mesma maneira por qualquer que seja o gênero. Portanto, se as mulheres estão relegadas aos temas sociais, é porque na maioria das vezes são estas as únicas categorias

disponíveis para elas ao passo que aos homens ainda competem àquelas mais valorizadas socialmente (MIGUEL, 2001).

A relação entre sexo e gênero, por outro lado, também é questionada por diversos autores a partir dos anos 90. A questão foi analisada pela filósofa Judith Butler e pelos historiadores Linda Nicholson e Thomas Laqueur, cuja perspectiva é a de que, apesar de sexo e gênero serem distintos, é sobre o sexo biológico que a identidade de gênero geralmente se constitui (PEDRO, 2005).

Para os críticos da dicotomia entre sexo (como biológico) e gênero (como construto social) o argumento consiste em que esta separação não desconstrói o ponto central que é a diferença entre homens e mulheres. Isto permite a continuidade nos sistemas de opressão, sob a perspectiva de que o sexo incute nas mulheres a obrigação da reprodução da espécie, o que caminha em apenas uma direção: a reprodução heterossexual da sociedade (MIGUEL; BIROLI, 2014).

A crítica da separação entre o sexo biológico e o gênero surgiu a partir de questões como a indefinição sexual biológica como a intersexualidade, hermafroditismo e também da transexualidade. Neste sentido, diversos autores têm debatido esta relação de separação entre o sexo biológico e o gênero. De acordo com Pedro (2005, p.92):

[..]separar sexo de gênero e considerar o primeiro como essencial para elaboração do segundo pode ser, [...] uma forma de fugir do determinismo biológico, mas constitui-se, por sua vez, num “fundacionalismo biológico”. Isto porque postula uma relação mais do que acidental entre a biologia e certos aspectos de personalidade e comportamento, ou seja, “fundá” sobre o biológico aquilo que a cultura estabelece como sendo personalidade e comportamento de homens e mulheres.

Desta forma, para estes críticos, o sexo precisa ser entendido também como construto social e, portanto indiferenciado do gênero. Diante deste debate, o uso do termo gênero, conforme proposto por Machado (2000, p. 3) “remete a uma não fixidez nem universalidade das relações entre homens e mulheres. Remete à ideia de que as relações sócio-simbólicas são construídas e transformáveis.”

Machado (2000) em sua análise acerca dos usos do conceito gênero propõe que o uso deste abre a possibilidade para novas indagações e não contém uma resposta sobre uma forma histórica (das relações de dominação entre homens e mulheres) já que sua ênfase está na produção de novas questões e na possibilidade de abrir espaços para as transformações contemporâneas.

Assim, gênero é uma categoria classificatória na qual se referencia o papel que a construção cultural tem na definição social das diferenças sexuais, onde estas passam a ser interpretadas a partir das definições culturais de gênero. O conceito de gênero, portanto, pretende questionar as formas culturais e simbólicas da criação social das relações sociais entre os sexos, assim como de todas as formas de classificação do que é entendido como masculino e feminino e dos seus efeitos sobre as diversas dimensões sociais e culturais (MACHADO, 2000).

Neste sentido, a distinção entre sexo e gênero se tornou primordial para o feminismo, partindo da ligação entre o primeiro ao fenômeno biológico e o segundo à construção social e codificando a expressão de feminilidade como naturalizada, cuja expressão é resultado de pressões, constrangimentos e expectativas sociais, desta forma, gênero não é uma identidade, mas uma posição social e atributo das estruturas sociais (MIGUEL; BIROLI, 2014).

O gênero, portanto, organiza as vivências e as experiências pessoais e não se restringe às mulheres, suas relações perpassam toda a sociedade de maneira que as desigualdades inerentes às questões de gênero definem as posições tanto de homens quanto de mulheres na sociedade.

Para o presente trabalho, é adotado o entendimento de sexo dado como biológico e de gênero enquanto construção social no qual as características comportamentais são pertencentes ao universo do gênero e sob as quais justifica-se a posição diferenciada entre homens e mulheres na sociedade onde, o que é dado como feminilidade e masculinidade, são resultados de práticas sociais e institucionais.

2.2 Abordagens de gênero nos estudos organizacionais

Considerando-se a crescente participação feminina no mercado de trabalho e as alterações que esta nova estrutura de mão-de-obra implicou aos ambientes organizacionais, com ênfase para os valores tidos como femininos serem cada vez mais requeridos nas empresas na atualidade, verifica-se que este novo quadro refletiu em mudanças nas relações intra-organizacionais e, embora as mulheres ganhem cada vez mais espaços, ainda persistem as diferenças salariais e de representatividade feminina em posições de liderança dentro das empresas (CAPPELLE et al., 2013).

Assim, importa historicizar a construção dos diferentes espaços sociais do trabalho sob a perspectiva do gênero. Izquierdo (1999) contextualiza que, historicamente, as atividades produtivas estão imbricadas em espaços distintos os quais resultam em duas esferas: a da

sobrevivência/privada e historicamente construída como pertencente ao universo feminino e a esfera da transcendência/pública, historicamente construída como pertencente ao universo masculino. Neste sentido, o papel historicamente exercido pela mulher no espaço (privado) do trabalho possui, conforme Carloto (2001, p.3):

[...]a marca da naturalização, do inquestionável, já que dado pela natureza. Todos os espaços de aprendizado, os processos de socialização vão reforçar os preconceitos e estereótipos dos gêneros como próprios de uma suposta natureza, apoiando-se, sobretudo na determinação biológica. A diferença biológica vai se transformar em desigualdade social e tomar uma aparência de naturalidade.

Neste sentido, embora as mulheres tenham ocupado cargos desde a revolução industrial, sua ocupação em posições subordinadas eram considerados normais, em contraposição à ocupação em cargos de gerência, consideradas como anomalias. O resultado dessa dinâmica consiste na divisão sexual do trabalho cuja explicação utiliza-se do biológico como forma de legitimação: “o mundo da casa, o mundo privado é seu lugar por excelência na sociedade e a entrada na esfera pública, seja através do trabalho ou de outro tipo de prática social e política, será marcada por este conjunto de representações do feminino” (CARLOTO, 2001 p.04).

Contudo, com as mudanças sociais ocorridas e a maior participação feminina no mercado de trabalho, este novo panorama vem sendo pesquisado nos estudos sobre gênero sob a perspectiva organizacional. De acordo com Calás e Smircich (2010, p. 279) embora “a teoria organizacional tenha sido, primariamente, uma literatura escrita por homens, para homens e sobre homens: como obter racionalmente a cooperação dos homens para atingir os objetivos organizacionais, como gerenciar (*man/age*)”, tais pesquisas têm analisado como se dá a construção e perpetuação da distinção e segregação de gêneros dentro das organizações. De acordo com Calás e Smircich (2010) diversas abordagens feministas se conectam com as teorias e práticas organizacionais e estas, ora enfocam determinados aspectos, ora ignoram outros.

Neste universo de pesquisa acerca das abordagens de gênero, conforme Cappelle (et al., 2013, p. 04):

Calás e Smircich (1996) sistematizaram a diversidade de perspectivas entre as abordagens feministas aos estudos organizacionais. As autoras procuram descrever como essas várias perspectivas interceptam outras teorias das organizações, e como cada uma delas enfatiza determinados elementos organizacionais, [...] cada escola feminista fornece elementos alternativos para as assimetrias de gênero, trata do problema diferentemente e propõe diferentes formas de análise e soluções. Apesar disso, deve-se considerar que essas diversas perspectivas não apresentam uma

fronteira de separação claramente definida, elas se cruzam e possuem pontos em comum, dando cada uma, uma importante contribuição para o tratamento das questões de gênero em épocas e contextos diversos.

Calás e Smircich (2010) sistematizaram também concepções de gênero a partir da perspectiva de cada abordagem conforme mostra o quadro 1. Além disso, reviram de que forma as variadas abordagens feministas possuem pontos de congruência com as teorias e práticas organizacionais. A análise proposta por ambas evidencia a evolução à medida que a discussão sobre o tema avançou, tais avanços implicaram em mudanças relacionadas ao vocabulário e temas centrais, como o acesso das mulheres às organizações e a condição das categorias de gênero, feminilidade, masculinidade e organização.

Quadro 1: Resumo das abordagens de sexo e gênero

Origens e concepção de sexo/gênero		
Abordagem	Origens Intelectuais	Concepção de sexo e gênero
Liberal	Teoria política do século XVIII e XIX.	<ul style="list-style-type: none"> •Sexo é uma variável binária e faz parte dos dotes biológicos naturais. •O gênero é socializado em humanos sexuados através do comportamento adequado a cada sexo.
Radical	Movimentos feministas ao final dos anos 60.	<ul style="list-style-type: none"> •Classe sexual enquanto condição de opressão das mulheres. •Gênero como construção social que mantém a subordinação das mulheres aos homens;
Psicanalítica	Origem a partir de teorias freudianas e outras acerca da relação-objeto.	<ul style="list-style-type: none"> •Identificação sexual como parte do desenvolvimento psicosssexual. •Gênero como estruturante de um sistema de dominação masculina que influencia o desenvolvimento psicosssexual.

Marxista	Origem em meados do século XIX, baseada na crítica da sociedade capitalista.	•Gênero é parte das relações históricas de classe que constroem os sistemas de opressão do regime capitalista.
Socialista	Origem nos 70 da tentativa de síntese dos movimentos feministas Marxista, psicanalítico e radical.	•Gênero é constituído socialmente através das interseções entre sexo, raça, ideologia e pelas experiências de opressão sob o patriarcado e o capitalismo.
Pós-moderna	Origem na crítica pós-estruturalista francesa.	•Sexo e gênero são práticas discursivas que compõem subjetividades específicas através de resistência e materialidade dos corpos humanos.
Pós-colonialista	Origem na interseção entre os feminismos ocidentais	•Constituição de subjetividades complexas que transcendem os conceitos ocidentais de sexo/gênero e enfoca os processos de globalização nas questões do gênero.

Fonte: Adaptado de Calás e Smircich (2010).

Embora cada abordagem distinga em diversos aspectos, todas possuem alguns pressupostos compartilhados como o reconhecimento das estruturas sociais de dominação e a necessidade de mudanças destas estruturas. Além disso, cada uma delas implica em contribuições para os estudos organizacionais como será visto a seguir a partir da revisão histórica proposta por Calás e Smircich (2010).

2.2.1 Abordagem Liberal

Entre os séculos XVII e XVIII os processos de dominação da mulher consistiam na exclusão da mulher dos espaços de decisão na sociedade, como o direito ao voto e o direito à propriedade privada em seu nome. Neste contexto histórico o capitalismo e a sociedade civil estavam surgindo e uma nova visão sobre a natureza humana estava sendo construída tendo

como base a separação entre mente/corpo. Os indivíduos, vivendo em um contexto de escassez de recursos, consideravam como boa sociedade aquela em que um sistema de direitos individuais garantiria a autonomia e a satisfação das necessidades pessoais. Logo, esta exclusão das mulheres do mundo público as tornou cada vez mais isoladas e dependentes economicamente dos homens, consolidando desta forma o masculino como paradigma dominante da natureza humana.

Para a teoria feminista liberal dos anos 60, a igualdade de acesso e de representação na vida pública seria uma forma de assegurar a humanidade às mulheres onde, valores como a satisfação pessoal destas serem plenamente atendidas pelos papéis da maternidade e do casamento passaram a ser questionados.

Sob o advento da revolução Industrial, as mulheres passaram a ocupar postos nas organizações e, embora tenham realizado pesquisas desde a década de 1950, a exemplo de Mary Parker Follet e Lillian Gilbreth, sua presença em posições gerenciais era considerada anormal e normal caso a ocupação feminina se desse em posições subordinadas. As autoras, ao analisarem a literatura organizacional dos anos 60 acerca das mulheres gerentes encontraram consistências com a teoria política liberal e seus pressupostos.

O feminismo liberal representado na literatura sobre mulheres gerentes desenvolveu-se a partir dos anos 60 por meio dos movimentos pelos direitos civis e pela segunda onda do movimento feminista, onde diversos aspectos passaram a ser questionados pela literatura como: a natureza humana das mulheres executivas; pesquisas sobre os papéis de gênero e ocupações sexualmente típicas; a natureza das organizações onde a escassez (posições superiores) são almeçadas pelos indivíduos, porém as mulheres que conseguem atingi-las são poucas; a organização justa é aquela onde homens e mulheres satisfazem seus desejos profissionais pela meritocracia; as causas da escassez de oportunidades nas organizações (teto de vidro, estrutura de oportunidades ineficiente; assédio sexual; avaliações de desempenho tendenciosas; ausência de redes); equidade sexual para melhorar o desempenho da organização; remuneração igual para tarefas iguais; ausência de discriminações sexuais; ocupações e empregos multifuncionais para o desenvolvimento do potencial humano de forma integral; acesso igual e avaliação de desempenho neutra quanto ao sexo como forma de solucionar a desigualdade; efeitos de ações afirmativas e treinamentos diversificados para as mulheres; aumentar o número de mulheres nas organizações.

Ainda sob a perspectiva do feminismo liberal a pesquisa sociológica e estrutural, na qual a maioria dos trabalhos surgiu após os anos 80, o enfoque se dava na estrutura sexuada

das organizações e nas expectativas organizacionais, neste sentido, um dos tópicos mais representativos da pesquisa consiste no fenômeno do Teto de vidro.

O fenômeno do Teto de Vidro consiste na existência de barreiras sutis e imperceptíveis impeditivas de oportunidades de carreira ao gênero feminino e de progresso profissional. De acordo com Rocha et al. (2014, p.7): “o teto de vidro é uma barreira sutil e transparente, forte o suficiente para evitar a passagem das mulheres aos níveis hierárquicos mais elevados nas organizações onde trabalham”.

De forma geral, a análise das autoras Calás e Smircich (2010) evidenciou que a pesquisa sobre mulheres gerentes demonstrou e documentou a persistência da segregação sexual nas organizações onde, a maioria destes estudos, adota o entendimento de sexo/gênero como uma variável e não um quadro de referência.

2.2.2 Abordagem Radical

O problema central desta abordagem reside na subordinação das mulheres onde o gênero consiste em um sistema de dominação masculina que organiza a sociedade patriarcal e que origina todas as demais formas de opressão.

Desde seu surgimento nos anos 60, o movimento radical exige uma transformação das estruturas e instituições que sustentam o regime patriarcal, sua pesquisa não é neutra, mas política, a qual detecta e busca por formas de superação da opressão das mulheres sob o regime patriarcal e requer a transformação cultural e social da família, academia, igreja e linguagem.

Conforme Firestone (1970 apud Calás e Smircich, 2010 p. 284): “enquanto a subordinação da mulher se enraíza nos processos reprodutivos biológicos, esses imperativos são reforçados pelas instituições sociais, especificamente as práticas sexuais e de educação infantil, que ressaltam a dominação masculina”. Sob a ótica do feminismo radical, a androginia seria a solução, pois nela as noções de masculinidade e feminilidade histórica seriam desconstruídas.

Esta teoria é considerada como radical por ser centrada na mulher e por propor estratégias separatistas (entre homens e mulheres) até que ambos sejam igualados nas relações de poder. Neste sentido, por meio deste movimento que, nos anos 60, diversas formas e práticas organizacionais, cujos valores eram reflexos do movimento feminista, foram postas em prática através da criação de organizações alternativas voltadas para a satisfação das

necessidades das mulheres. Nestes espaços, atividades tidas até então como masculinas passaram a ser praticadas por elas, assim como espaços de cuidados para as mulheres necessitadas e espaços para expressão cultural feminina, todas as atividades com o intuito de revalorização daquilo que é desvalorizado pela cultura dominada pelo masculino.

Nestes espaços, a estrutura adotada não possuía uma liderança, como forma de instituir a igualdade entre todos os membros. Sob esta visão, o fenômeno do teto de vidro só existe nas organizações, pois o que se é valorizado é a escalada por cargos mais altos na corporação, cujo resultado é a competitividade que só reforça a escassez (de empregos e de posições). Como resultado, estes espaços foram excelentes para a criação de ambientes de aprendizagem, porém não foram suficientes para garantir a sustentabilidade das ações políticas, ocasionando a dispersão dos grupos.

Estudos identificaram elementos organizacionais que refletem estes valores feministas como o processo decisório participativo, a rotatividade nas posições de liderança, o trabalho em formatos flexíveis, a renda equitativa, entre outros aspectos. De forma geral, pode-se destacar como valores e práticas organizacionais centrais baseadas nesta abordagem, os processos participativos e compartilhados em detrimento da liderança.

2.2.3 Abordagem Psicanalítica

Sob a abordagem do feminismo psicanalítico os papéis femininos na organização e nas posições de gerência são impactados pelo desenvolvimento psicosssexual que é diferenciado para as mulheres. Os primeiros estudos sob esta abordagem, realizados entre os anos 70 e 80, deram enfoque ao caráter feminino como justificativa para sua ocupação em posições subordinadas. Como resultado da socialização das mulheres (de modo a serem passivas e vistas como vítimas ao contrário de agentes) e pela diferentes formas de resolução do complexo de Édipo entre homens e mulheres, no qual, executivas de sucesso, se era justificado, de que teriam tido relacionamentos diferenciados com seus pais.

De maneira geral, o feminismo psicanalítico contesta o determinismo biológico comum às tradicionais interpretações psicanalíticas sobre sexo e gênero. Sob esta abordagem, os arranjos familiares patriarcais e demais estruturas sociais específicas levam ao desenvolvimento psicológico distinto para homens e mulheres cujas alterações são possíveis através da mudança destas condições que se apresentam como estruturantes ao desenvolvimento desigual de gênero.

Neste sentido, o argumento para a exclusão das mulheres se dava em que elas não sobreviveriam à cultura das corporações em função das regras e normas que eram reflexos do desenvolvimento masculino. De outro lado, por meio da influência de psicólogas e psicanalistas feministas, a diferença das mulheres vem sendo vista também como uma vantagem às organizações.

A partir dos anos 90 as habilidades de relacionamento e as características como empatia e sensibilidade interpessoal se tornaram competências cada vez mais requeridas nas organizações, na medida em que o ambiente altamente competitivo demanda por uma gestão cada vez mais participativa para dar viabilidade às rápidas mudanças impostas pelo mercado. Por estes mesmos motivos, as abordagens das mulheres para a estrutura organizacional em círculos ou redes tem ganhado o espaço das estruturas em pirâmides tradicionalmente masculinas.

Cabe, por outro lado, destacar se este enfoque nas vantagens femininas as coloca realmente em posição de vantagem ou atua no sentido de reforçar estereótipos de gênero ao reafirmar que existem lideranças tipicamente “femininas” em contraposição as tipicamente “masculinas”.

2.2.4 Abordagem Socialista

Pela perspectiva da abordagem feminista socialista, a análise tendo como base a “organização” como unidade separada da família e da sociedade está equivocada, pois trabalho, família e sociedade se constituem por meio das relações de gênero de forma que o público não pode ser separado do privado por se constituírem mutuamente.

A separação entre o trabalho e a residência, ou seja, entre o público e o privado se deu a partir da transição para o modelo de produção industrial. Neste modelo, uma estrutura de separação e diferenciação de empregos para homens e mulheres foi estabelecida com base em uma estrutura de gêneros, na qual os homens possuíam determinados empregos em determinadas indústrias e níveis organizacionais e as mulheres em outras.

Neste sentido, de acordo com Alpern (1993 apud Calás; Smircich, 2010 p. 295): “Os padrões baseados no sexo, desiguais e persistentes, observáveis em diversas indústrias e situações, são denominados por muitos como divisão sexual do trabalho, estruturação organizacional sexuada e segregação sexual ocupacional”. Tais mecanismos estão implícitos, na maioria das vezes em processos informais e até mesmo invisíveis de segregação em espaços de

trabalho, uma vez que determinados pressupostos de gênero encontram-se incorporados às expectativas sociais e estas estão articuladas às práticas das organizações.

Tais práticas organizacionais puderam ser evidenciadas por diversos estudos nos anos 90, ao se analisar as práticas de recrutamento e seleção, por exemplo, Cockburn (1991 apud Calás; Smircich, 2010) evidenciou que os empregos de meio expediente oferecidos pelas indústrias eram, comumente, ocupados por mulheres aumentando, desta forma, o número delas em níveis mais baixos na empresa. Associações como trabalho assistencial como sinônimo de trabalho feminino e mal remunerado, o uso de simbologias na legitimação das diferenças como demonstraram os estudos dos anos 90 que a figura de membro ideal da organização ou *top manager* é predominantemente masculina servem como base de sustentação para a perpetuação das estruturas de gênero nas organizações (Acker, 1990; Benschop, 1995; Billign, 1995 et. Al apud Calás e Smircich, 2010).

Neste sentido, sendo a organização constituída, também pelo ato da comunicação e, sendo esta baseada em gênero, de acordo com Nes e Iadicola (1989 apud Calás e Smircich, 2010, p. 296):

Por meio de conversas organizacionais e de interações interpessoais, limitam-se as escolhas dos indivíduos, e atributos de personalidade que podem bloquear o desenvolvimento humano são criados e mantidos (“muito emocional”, “muito sensível”, “não suficientemente independente a ponto de tomar as decisões mais difíceis”).

Assim, a perspectiva feminista socialista teoriza como sociedade ideal aquela em que a transformação dos sistemas sociais, a reestruturação de laços de parentesco, sexualidade e das relações de trabalho, possibilite um sistema de remuneração neutro, valorização igual para todo o trabalho e a extinção da divisão sexual do trabalho tanto no mercado quanto no ambiente familiar e a existência de políticas, relações familiares e sexualidades não calcadas no gênero.

2.2.5 Abordagem Pós-moderna

Congruências na literatura pós-moderna e os estudos organizacionais encontram-se, ainda, muito restritos. Pode-se destacar como contribuição aos estudos organizacionais contemporâneos: o foco na natureza discursiva de aspectos como a realidade social, a subjetividade onde é dado ênfase à linguagem enquanto um sistema de diferenciação que

possibilita o questionamento aos limites impostos por determinados discursos privilegiados como os advindos do Primeiro Mundo ao conhecimento.

Além disso, a articulação das relações de poder e da política do conhecimento como forma/tentativa de naturalização do sistema de exclusão a partir de certas posições, como o gênero é demonstrado por meio de análises desconstrutivistas, os limites do discurso organizacional e sua estruturação, frequentemente embasadas em distinções de gênero.

Considerando-se que o movimento feminista pós-modernista rejeita a existência de um núcleo centralizador para o caráter feminino, ou seja, considera que existem diversos indivíduos e que suas experiências divergem entre si, portanto, este movimento simboliza a pluralidade e a diversidade considerando a existência de múltiplas verdades, papéis e construções da realidade de maneira que não se entende como possível uma explicação geral e unificada para a opressão das mulheres.

2.3 Atributos de gênero

As pesquisas sobre as diferenças relativas gêneros e a sua relação com atitudes e comportamentos de homens e mulheres surgiram no início do século XX por iniciativa das ciências sociais (GONDIM et al., 2013).

As diferenças de gênero, propostas por estes estudos, resumem-se em quatro perspectivas sendo elas, a biológica que trata da transmissão genética das características de gênero; a cognitiva para a qual estas diferenças residem nas habilidades distintas para a resolução de problemas e compreensão de mundo; a personalista na qual as diferenças estão nos traços psicológicos de cada sexo onde as mulheres teriam traços de sensibilidade emocional enquanto os homens apresentam traços de agressividade e, por último, a perspectiva da estruturação social, na qual a divisão de papéis masculinos e femininos reafirma e relaciona os atributos tais como assertividade e propensão à riscos aos homens, por exemplo (GONDIM et al., 2013).

Sob a perspectiva da estruturação social, adota-se para o presente estudo, o entendimento de que a construção dos gêneros se dá através da dinâmica das relações sociais, onde os seres humanos só se constroem como tal em relação com os outros (CARLOTO, 2001).

Nesse sentido, a psicologia teoriza que constituímos nosso *self* ou o “quem somos” através das relações com os outros, com o mundo dado, objetivo. Cada indivíduo encarna as

relações sociais, configurando uma identidade pessoal, uma história de vida e um projeto de vida. Neste processo, o fato de se pertencer a um gênero ou outro também conformam as referências iniciais no mundo (CARLOTO, 2001).

A constituição do *self* é, portanto um processo complexo sobre o qual o contexto de vivência dos indivíduos tem influência (SHOTTER, 1997 apud MACEDO; SILVEIRA, 2012). Desta forma, torna-se necessário considerar que os atributos de gênero desempenham importante papel na constituição do *self* dos indivíduos. De acordo com Macedo e Silveira (2012, p. 281): “Em uma definição sucinta, *self* inclui um corpo físico, processos de pensamento e uma experiência consciente de que alguém é único e se diferencia dos outros, o que envolve, dentre outros aspectos a representação mental de experiências e a formação da nossa identidade, inclusive a de gênero”.

A dinâmica da constituição do *self* perpassa pela formação de autoconceito que, por sua vez é constituído pelos autoesquemas. O autoconceito é definido como um processo psicológico de autoavaliação onde o indivíduo reconhece um conjunto de percepções, valores, sentimentos e crenças como constituintes dele próprio (GIAVONI; TAMAYO, 2000).

Na presença de estímulos relacionados ao gênero, os autoesquemas são ativados e a identidade social masculina e feminina se destacam. De acordo com Markus et al. (1982 apud GONDIM et al., 2013) há quatro tipos de autoesquemas de gênero conforme o grau de predominância ou ausência de atributos masculinos e femininos. Nos esquemas masculinos há a predominância de atributos de masculinidade; nos esquemas femininos há a prevalência de atributos de feminilidade; há os esquemas biesquemáticos onde há a forte presença de atributos tanto femininos quanto masculinos e os aesquemáticos, onde há a presença baixa de atributos masculinos e femininos.

A adesão aos autoesquemas é influenciada por diversos fatores, entre eles o processo de socialização, os aspectos culturais, o contexto situacional. Conforme Giavoni e Tamayo (2000, apud Gondim et al, 2013, p. 156):

[...] há evidências de que os valores culturais, a educação e a experiência de grupo social exercem forte influência sobre os atributos pessoais, o que levaria às diferenças de gênero. [...]Por influência da cultura, homens tenderiam a assumir mais atributos de agressividade, competitividade, ao passo que as mulheres adotariam mais facilmente atitudes e comportamentos de sociabilidade, gentileza e amabilidade, pela valorização cultural da sensibilidade e do cuidado com a família e o lar.

A psicologia teve importante papel na definição de instrumentos que possibilitassem a análise dos esquemas de gênero do autoconceito. Giovani e Tamayo (2000) destacam que na

década de 30 começaram a surgir os primeiros instrumentos psicométricos avaliativos destes conceitos, porém tais instrumentos classificavam a masculinidade e a feminilidade como pólos opostos onde, aos indivíduos avaliados, era atribuído um único escore final: masculino ou feminino. A partir dos anos 70 surge a concepção bidimensional dos conceitos de masculinidade e feminilidade, onde, a nível psicométrico, os indivíduos podem obter dois escores sendo um para a masculinidade e outro para a feminilidade.

Alicerçados sob a teoria do autoesquema, Giovani e Tamayo (2000) construíram um instrumento psicométrico avaliativo dos esquemas masculinos e femininos – componentes do autoconceito, o Inventário dos Esquemas de Gênero do Autoconceito (IEGA), o qual foi concebido a partir da aplicação de questionários à universitários, aos quais foi solicitado que descrevessem cinco adjetivos ou frases relativos à masculinidade e à feminilidade, levando-se em consideração o que é representado na cultura brasileira.

Conforme Miranda (2008, p.6) há que se destacar que é por meio da agregação de atributos específicos como forma de criar a essência de um grupo de pessoas que se constroem os estereótipos:

Os estereótipos são crenças partilhadas sobre os atributos de uma pessoa, frequentemente sobre os traços de personalidade, mas também sobre os comportamentos de um grupo de pessoas. Os estereótipos de gênero configuram-se então como crenças partilhadas sobre determinadas qualidades que se reconhecem como características de indivíduos, em função da sua inclusão num dos grupos de gênero, portanto, feminino ou masculino.

Das características para a masculinidade, no estudo de Giovani e Tamayo (2000), as que obtiveram as maiores frequências foram: Racional; machista; musculoso; atlético; agressivo; teimoso; materialista; objetivo; egoísta; insensível; imaturo; corajoso; amigo; autoritário; leal; grosseiro; individualista; desleixado; infiel; independente; ousado; firme; impaciente; irritado; persistente; assertivo; intolerante; violento; arrogante; impulsivo; fraco emocionalmente; mais ligado aos prazeres; afirma-se sexualmente por quantidade; inteligente ao lidar com a razão; maior capacidade para as ciências exatas.

Já as características mais citadas para a feminilidade foram: Sensível; delicada; vaidosa; emotiva; sensual; frágil; intuitiva; ciumenta; responsável; fofoqueira; compreensiva; maternal; invejosa; ingênua; romântica; indecisa; chantagista; dependente; detalhista; vingativa; amorosa; insegura; passiva; íntegra; traiçoeira; dócil; cuidadosa; elegante; interesseira; forte emocionalmente; inteligente ao lidar com o sentimento; instinto maternal; apego à imagem; mais ligada à família; menor capacidade para as ciências exatas.

Os dados obtidos passaram por etapas de análises estatísticas a partir das quais o Inventário dos Esquemas de Gênero do Autoconceito passou a ser composto por 83 itens, sendo 42 de atributos considerados como femininos conforme mostra o quadro 2 e 41 de atributos considerados como masculinos conforme mostra o quadro 3.

Quadro 2: Atributos de gênero considerados como femininos

Discreto(a)	Passivo(a)	Compreensivo(a)
Leal	Sonhador(a)	Sensual
Sensível	Frágil	Íntegro(a)
Submisso(a)	Compassivo(a)	Respeitoso(a)
Dócil	Retraído(a)	Romântico(a)
Vaidoso(a)	Cuidadoso(a)	Elegante
Amoroso(a)	Dependente	Indeciso(a)
Sentimental	Fiel	Ajustado(a)
Harmônico(a)	Simpático	Inseguro(a)
Invejososo(a)	Emotivo(a)	Organizado(a)
Dedicado(a)	Dominado(a)	Responsável
Moral	Resignado(a)	Oprimido(a)
Caprichoso(a)	Conciliador(a)	Tímido(a)
Tolerante	Delicado(a)	

Fonte: Adaptado de Giovani e Tamayo (2000, apud GONDIM et al, 2013).

Quadro 3: Atributos de gênero considerados como masculinos

Agressivo(a)	Irreverente	Imoral
Realista	Imprudente	Intransigente
Mesquinho (a)	Ousado(a)	Competitivo(a)
Vulgar	Incompreensivo(a)	Frio(a)
Dominador(a)	Descrente	Ligado(a) aos prazeres
Grosseiro(a)	Capacidade para ciências exatas	Racional
Desobediente	Injusto	Inteligente para lidar com a razão
Irritado(a)	Desajustado(a)	Inábil
Irresponsável	Desesperançado(a)	Rígido(a)

Desagradável	Inacessível	Despreocupado(a)
Incompetente	Objetivo(a)	Desatencioso(a)
Desorganizado(a)	Insensato(a)	Malicioso(a)
Antipático(a)	Intolerante	Violento(a)
Aventureiro	Desleixado(a)	

Fonte: Adaptado de Giovani e Tamayo (2000 apud GONDIM et al, 2013).

Ressalta-se que este instrumento de avaliação psicométrica não possui como objetivo analisar as questões relativas aos processos sociais e culturais envolvidos na construção da identidade de gênero dos indivíduos. Além disso, frisa-se que o instrumento abre a perspectiva para novos estudos considerando-se que foram observados alguns problemas metodológicos em sua elaboração, dentre eles a homogeneidade da amostra (GIOVANI e TAMAYO, 2000).

Cabe destacar que o instrumento apresentado teve sua construção embasada nas representações de masculino e feminino presente no contexto cultural brasileiro. Desta forma, há que se considerar que, neste panorama, as mulheres constituem a minoria inserida no mercado de trabalho formal e formam a maior parcela da população não economicamente ativa do país (IBGE, 2015), além de possuírem pouca representação em outros espaços de decisão e poder como a política (TSE, 2013). Tais fatores, portanto, que podem influenciar nas percepções pessoais dos indivíduos pesquisados.

De acordo com Hennigen (2006), considerando a psicologia como ciência em uma linha progressiva, sua caminhada se dá em direção a descrições cada vez mais precisas e objetivas de uma dada realidade. Assim, a psicologia, através de seu modelo de indivíduo psicológico tem empreendido tentativas de unificação da conduta do ser humano.

Ao se considerar que toda ciência é uma criação de um tempo, um dispositivo de saberes e poderes articulado à outros dispositivos que institui e regula as práticas sociais ou seja, constitui a realidade humana, “não existem verdades a serem reveladas, essências latentes a serem descobertas e usadas universalmente como referências ” (HENNIGEN, 2006, p.48).

Porém a utilidade de modelos unificados, possibilitados através de uma psicologia “calculadora”, de acordo com Hennigen (2006, p.50) é fundamental, pois fornece os subsídios necessários para que as relações de poder sejam exercidas: uma vez que sedimentado um único modelo de subjetividade que anule ou assimile as diferenças, possibilita que se trabalhe com dados estatísticos e o governo das populações depende de tais dados para que se

viabilizem estratégias regulatórias. De outro modo, o governo da subjetividade dos indivíduos também é possibilitado, neste sentido “o governo da subjetividade exige que se aja, de forma indireta sobre as escolhas, desejos e condutas das pessoas, é necessário fomentar, produzir culturalmente estes modos de ser”.

A mídia, portanto, guarda grande interesse no governo da subjetividade uma vez que se serve “dos saberes psicológicos para compor seus produtos, tornando-se uma instância de produção de sujeitos que se pensam a partir de um eu individual e livre, mas que, ironicamente, são moldados em detalhe por este próprio regime de verdade” (HENNIGEN, 2006, p.51).

2.4 Pop-management: a literatura popular de gestão no Brasil

A publicação de revistas e livros de negócios se popularizou no Brasil a partir dos anos de 1980, impulsionada pelo contexto de acirrada competição empresarial, a literatura direcionada às questões profissionais na área de Gestão e Administração, a chamada literatura *pop-management* ganhou cada vez mais espaço no mundo dos negócios. Suas publicações trazem, frequentemente, temas como as novas tecnologias gerenciais, dicas para o sucesso profissional e cases de sucesso empresarial (WOOD JR; PAULA, 2002).

Em sua extensa pesquisa acerca do tema, Wood Jr. e Paula (2002) definem que o *management* ou gestão empresarial está alicerçado em quatro bases sendo elas as escolas de administração, as empresas de consultoria, os gurus empresariais e a mídia de negócios.

Sob o ponto de vista histórico, a cultura do *management* teve suas bases no movimento gerencialista dos anos 80 na Inglaterra, a qual visava reafirmar-se diante do avanço de outros países no mercado internacional através de uma mudança cultural e comportamental, privilegiando o reconhecimento do trabalho e do esforço, da motivação, da inovação, do culto à excelência e da independência, ao passo que nos Estados Unidos também crescia o reconhecimento da valorização da excelência e do crescimento baseado na iniciativa individual (PAULA, 2005).

De acordo com Paula (2005, p. 82) a cultura do *management* constitui-se como:

Um conjunto de pressupostos compartilhados pelas empresas como a crença numa sociedade de mercado livre; a visão do indivíduo como autoempreendedor; o culto à excelência como forma de aperfeiçoamento individual e coletivo; o culto de símbolos e figuras emblemáticas como palavras de efeito (inovação, sucesso,

excelência), “gerente heróis”; a crença em tecnologias gerenciais que permitem racionalizar as atividades organizadas grupais.

As escolas de administração, conforme Wood Jr. e Paula (2002, p. 8) constituem-se como “*loci* privilegiados para a circulação das ideias de empreendedorismo e da cultura do *management*”. Favorecida pelos números voluptuosos de cursos de administração que são criados no país e de qualidade questionável, a literatura *pop-management* encontra terreno fértil onde, os professores favorecidos pelos alunos, apoiam-se em materiais de leitura fácil e acessível, proporcionada por esta mesma literatura.

Já as empresas de consultoria, em seus negócios baseados em economias de escala, oferecem soluções inovadoras geralmente apresentadas na forma de pacotes que atendem a uma ampla gama de problemas a partir de pequenas alterações, estabelecem intensa sinergia com as novidades disseminadas por esta literatura e também pelos cursos de administração (WOOD JR; PAULA, 2002).

A terceira base de sustentação da indústria do *management* consiste nos gurus de gestão. Estes se apresentam semelhantes aos curandeiros, utilizam-se de discursos convictos e, ao seu trabalho, são atribuídas características da magia cujas fórmulas e técnicas têm poderes milagrosos, além de exibirem uma retórica que impressiona as plateias e impele os ouvintes ao consumo da literatura produzida por estes mesmos gurus (CLARK; SALAMAN, 1996 apud WOOD JR.; PAULA, 2002).

A mídia de negócios consiste no quarto pilar desta indústria e, conforme Wood Jr. e Paula (2002, p. 11) “contribui para a disseminação e legitimação de novas ideias e práticas gerenciais, influenciando a construção da agenda dos executivos e desempenhando papel decisivo no seu lançamento e popularização.” Nas revistas populares de gestão, os padrões de publicação são recorrentes: grandes feitos alcançados pelos gerentes, estímulo à introdução de novas tecnologias gerenciais e dicas sobre como obter o sucesso profissional, de maneira que hoje, tal literatura ocupa posição de destaque entre os materiais de leitura usados por gerentes, consultores, estudantes e professores de administração.

Portanto, a mídia de forma geral, tem fundamental papel na veiculação e disseminação das representações sociais sobre homens, mulheres e a sociedade. As representações sociais funcionam como um sistema regulador das relações entre os indivíduos constituindo-se como um mecanismo de interpretação da realidade que orienta seus comportamentos e práticas. Embora as representações sociais não determinem inteiramente as decisões individuais, de acordo com Melo et al. (2004, p.107) “elas limitam e norteiam um universo de possibilidades colocadas a sua disposição”.

No mesmo sentido, as receitas de sucesso ditadas pela literatura *pop-management* e as condutas, padrões e pressupostos que compõem a cultura do *management* acabam por exercer forte influência na constituição das relações sociais. Assim, Deeks (1993 apud WOOD JR. e PAULA, 2002, p. 92) evidencia que o mundo empresarial “desempenha um papel dominante no processo de socialização, tanto no que se refere à educação, como na aquisição de habilidades e experiências”, enquanto que as mídias “transmitem, reforçando, os valores que estão sob a esfera de influência do mundo dos negócios”, desta forma, tanto a simbologia como as crenças e ideologias concernentes ao mundo empresarial têm, cada vez mais, se imbricado às demais esferas da vida social, influenciando, inclusive, nossos aspectos culturais.

Desta forma, a literatura *pop-management*, enquanto meio de disseminação dos pressupostos do *management*, utiliza-se de técnicas que, de maneira geral, seguem a mesma receita: discurso unificado; linguagem simplificada; padronização de conceitos; modelos; métodos; construções simbólicas para problemas complexos dando a impressão de facilidade à compreensão destas questões; dicas e conselhos de como se chegar ao padrão de sucesso que é valorizado na cultura do *management*; exaltação às novidades em ferramentas de gestão, dentre outros (CARVALHO; CARVALHO; BEZERRA, 2010).

Mais do que isso, Carvalho, Carvalho e Bezerra (2010) demonstraram em sua pesquisa que a literatura *pop-management* compartilha das mesmas características da literatura esotérica e de autoajuda. Portanto, a atribuição de significado e importância à este tipo de literatura como material de ensino na área de administração têm representado à formação do profissional administrador, consequências deletérias, fazendo com que estudantes universitários não sejam capazes de distinguir trechos desta literatura dos trechos da literatura esotérica e dos de autoajuda.

Isto, por outro lado, demonstra que a posição empresarial em relação à educação profissional tem influenciado na adoção de uma perspectiva acrítica do processo formativo, abrindo margens ao consumo deste tipo de informação. Neste sentido, de acordo com Micklethwait e Wooldridge (1998 apud CARVALHO, CARVALHO e BEZERRA, 2010 p. 546):

Considerando que há evidências mercadológicas de que o fenômeno *pop-management* parece ter definitivamente encontrado acesso rápido aos bancos escolares, é particularmente preocupante a confusão decorrente desse amálgama de gêneros, que tem início, talvez, até antes da graduação. Uma vez que a venda de livros *pop* está apoiada em forte esquema promocional, pode ser que a formação dos futuros administradores brasileiros esteja gravemente ameaçada.

Carvalho, Carvalho e Bezerra (2010) reforçam, ainda, que uma formação acadêmica cada vez mais dependente do mundo *pop* pode resultar, no longo prazo, no apodrecimento do conhecimento em administração onde, na atualidade, a participação da imprensa popular na produção de conhecimentos (na área de gestão) já está concorrendo com a academia.

De acordo com Mazza e Alvarez (2000 apud Wood Jr; Paula, 2002, p. 201), a participação da imprensa popular está concorrendo com a academia “tanto na definição do estado da arte das teorias e práticas, como na definição de assuntos a serem produzidos”. Mesmo que a abordagem da imprensa seja apenas jornalística, é reconhecida a influência que estes veículos têm exercido na tomada de decisão no mundo corporativo, de tal forma que passam a assumir o papel de produtores e disseminadores de conhecimento na área.

3. METODOLOGIA

Conforme proposto por Gil (1991) a pesquisa caracteriza-se como um procedimento sistematizado e racional, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos. Desta forma, podem ser utilizados diversos métodos científicos no desenvolvimento de um processo multifacetado que vai desde a formulação do problema até a apuração dos respectivos resultados.

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na realização do presente trabalho. Serão, portanto, abordados a caracterização do estudo, aspectos teóricos em análise crítica do discurso, *corpus* da pesquisa, bem como os procedimentos de análise dos dados.

3.1 Tipo de estudo

Conforme Chizzotti (2006) as pesquisas podem ser classificadas como teóricas ou aplicadas. Desta forma, considera-se um estudo como científico quando, ao se seguir os mesmos procedimentos adotados – padronizados e bem definidos, os resultados encontrados serão semelhantes (ALMEIDA, 2011).

A presente pesquisa caracteriza-se como pesquisa científica aplicada uma vez que visa à “verificação dos dados teóricos na prática” (CHIZZOTTI, 2006, p.27). Neste sentido, este estudo diferencia-se da pesquisa teórica ou básica, pois, de acordo com Almeida (2011) este tipo de estudo visa a sistematização de ideias e a articulação de conceitos, objetivando a criação de novas questões ou a melhoria do conhecimento.

Quanto aos métodos que podem ser utilizados na pesquisa, estes podem ser diferenciados em quantitativos ou qualitativos. Conforme Richardson (2008), o método quantitativo emprega instrumentos estatísticos em seus processos de análise, já o qualitativo não faz uso destes instrumentos, pois pretende entender como se dá um determinado fenômeno social ao invés de numerar ou medir suas unidades. Além disso, a abordagem qualitativa visa o entendimento e aprofundamento em um determinado tema sem a intenção da imediata comprovação ou medição dos fatos, mas focalizado no conhecimento de realidades nem sempre quantificáveis (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2012).

Desta forma, para a realização do presente trabalho, utilizou-se da abordagem qualitativa visto que se buscou analisar o discurso acerca dos atributos de gênero comunicados sobre os gestores e gestoras a partir das publicações da Revista Você S/A.

Quanto aos seus objetivos, o presente trabalho caracteriza-se enquanto pesquisa descritiva, visto que se buscou evidenciar os atributos de gênero presentes nas publicações da revista *Você S/A* no sentido de se compreender, como tal discurso atua na produção e reprodução de estereótipos de gênero no âmbito profissional. De acordo com Gil (1991), tais pesquisas têm como objetivo a descrição de características de determinado fenômeno ou de determinada população.

Em relação aos procedimentos adotados no desenvolvimento deste trabalho, utilizou-se, primeiramente, a pesquisa bibliográfica a fim de obter conhecimentos específicos acerca das abordagens de gênero em estudos organizacionais, da compreensão da concepção de gênero como categoria social e sua relação com os atributos de gênero, bem como para o conhecimento da Análise Crítica do Discurso. De acordo com Gil (1991), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de materiais já elaborados como livros e artigos científicos, os quais permitem ao investigador o alcance mais amplo de fenômenos do que poderia pesquisar diretamente.

A pesquisa documental também foi utilizada, tendo em vista que o objeto de estudo são publicações de uma revista de circulação nacional. Segundo Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa documental é aquela em que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, podendo incluir revistas, jornais, publicações e teses. A pesquisa documental difere da bibliográfica visto que recorre a fontes às quais não foi dado um tratamento analítico, como o caso de revistas, objeto de análise do presente estudo o qual será apresentado a seguir no item *corpus* de análise.

3.2 Análise Crítica do Discurso: Aspectos teóricos

Considerando-se que a análise crítica do discurso é um importante recurso para a investigação de discursos institucionais e da mídia em geral cuja finalidade consiste em evidenciar manipulações e ideologias contidas neste tipo de prática discursiva, tal metodologia foi adotada para o tratamento do *corpus* de análise do presente estudo por mostrar-se como adequada aos objetivos propostos desta investigação. (UGLIONE, et. al., 2011)

Partindo da compreensão de que o discurso não resulta, pura e simplesmente, de uma trama de palavras, mas, fundamentalmente, de uma relação estreita entre textos, linguagens e contextos que influenciam na conceituação, na produção e no posicionamento dos sujeitos dentro de um contexto histórico. O discurso constitui-se, portanto, como uma forma de poder

uma vez que constrói e mantém determinada realidade, sustentando uma visão de mundo (RODRIGUES, 2013).

Ao se falar em discurso, isso implica em considerar o uso da linguagem como forma de prática social e não como atividade puramente individual ou como reflexos de variações situacionais. O discurso consiste, então, em uma forma de ação através da qual as pessoas podem agir sobre o mundo e sobre os outros, assim como também é uma forma de representação da realidade (RESENDE; RAMALHO, 2011).

Ao passo que o discurso constitui a estrutura social, por ela é moldado de forma que se constitui uma prática que transcende a representação, constrói, portanto o significado, contribuindo, conforme proposto por Fairclough (2001) para:

- a) a construção do que é referido como identidades sociais e posições de sujeito, para o sujeito social e os tipos de eu;
- b) para a construção das relações sociais;
- c) para a construção de sistemas de conhecimento e crença;

Dada a importância que o discurso ocupa nas práticas sociais, a Análise Crítica do Discurso (ACD) define-se como o campo interessado em investigar, criticamente, como a desigualdade social é constituída, legitimada e expressa por meio dele (WODAK, 2004).

Assim, a assunção da posição crítica requerida pela ACD requer identificação com seu objetivo, qual seja elucidar as naturalizações advindas de práticas ideológicas, tornando claros os efeitos que o discurso causa e, deste modo, intervir na sociedade a fim de gerar mudanças (FAIRCLOUGH, 2001).

Embora existam diferentes abordagens de análise, o expoente da linha de análise anglo-saxã é o linguista britânico Norman Fairclough, sendo a criação de um método para o estudo do discurso uma das suas principais contribuições na área. Além disso, sua obra é voltada tanto para a conscientização acerca dos efeitos sociais de textos, como para mudanças sociais que superem relações de poder assimétricas sustentadas por meio do discurso (RESENDE; RAMALHO, 2006).

Partindo desta consideração, de acordo com Rodrigues (2013), ao propor o modelo tridimensional para a análise do discurso, Fairclough (2001) reuniu três tradições analíticas: a análise textual e linguística; a microssociológica que considera a prática social entendida e produzida pelas pessoas através do compartilhamento do senso comum e a macrossociológica que analisa a prática social sob a ótica das estruturas sociais.

Assim, em seu modelo tridimensional para a análise do discurso Fairclough (2001) postula que em qualquer evento discursivo ocorrem ao mesmo tempo:

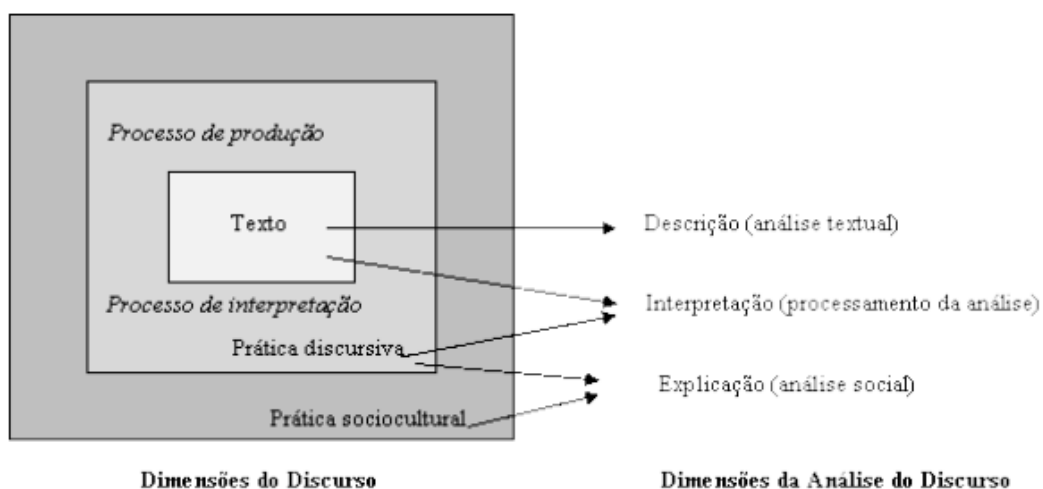
a) Um texto, sendo a análise nesta dimensão **um processo de descrição** no qual se descrevem as escolhas linguísticas;

b) Prática discursiva, sendo a análise nesta dimensão **um processo de interpretação** no qual as relações entre texto e prática social englobam também a compreensão dos processos de produção, distribuição e consumo dos textos;

c) Prática social, sendo a análise nesta dimensão **um processo de explicação**, cujo enfoque se dá nas circunstâncias, sejam elas políticas, institucionais ou organizacionais em que o evento discursivo se dá e como elas modelam seus efeitos acerca dos indivíduos, das instituições e das relações sociais.

A separação destas categorias, proposta por Fairclough (2001), serve ao propósito específico de organização da análise, de forma que cada uma das dimensões da análise do discurso podem ser separadas conforme demonstrado no quadro a seguir:

Figura 1: Dimensões de análise do discurso



Fonte: Adaptado de Fairclough, (2003 apud SALLES; HEBERLE; MACEDO, 2013).

Neste sentido, enquanto a dimensão textual possui um poder de descrição, a prática discursiva possui um poder de interpretação e a sociocultural um poder explicativo do fenômeno em análise. Embora toda análise transite entre ambas as categorias, Fairclough (2003), não postula que a ACD deva, necessariamente, se valer de todas elas, visto que tais categorias não se constituem de forma estanque servindo, portanto, como nortes para a análise.

Conforme Meurer (2005) apesar do particular interesse da ACD pela dimensão social exercida pela linguagem, esta metodologia caracteriza-se como Análise do Discurso Textualmente Orientada (ADTO), tendo em vista a fundamental importância dada aos

aspectos formais da língua. Neste sentido, uma análise de discurso sem evidências textuais caracteriza-se apenas como um conjunto de convenções não linguísticas. (HALLIDAY, 1978)

Pedrosa, Oliveira e Damaceno (2008) considerando a dimensão de análise textual proposta pelo modelo Tridimensional, propõem que o vocabulário é o mais evidente traço linguístico de um discurso no que diz respeito às diferentes maneiras de representação de aspectos do mundo. A análise do vocabulário fornece ricas evidências já que as escolhas lexicais para compor um texto são feitas de modo que uma ideia/representação específica de mundo possa ser transmitida.

Desta forma, a análise textual envolve os quatro itens: vocabulário; gramática; coesão e estrutura textual, onde, nos dois primeiros busca-se analisar a significação das palavras através do mapeamento de palavras-chaves com significado cultural e potencial; através da identificação da criação de palavras e sua significação política e ideológica; envolve a caracterização das metáforas e a verificação de que fatores (culturais, históricos, ideológicos, etc.) determinam a escolha destas (PEDROSA, OLIVEIRA E DAMACENO, 2008).

Em relação aos aspectos de coesão e estrutura textual, Pedrosa, Oliveira e Damaceno (2008, p. 656) postulam que “quando as pessoas escolhem suas orações em termos de modelo e estrutura, selecionam, também, o significado e a construção de identidades sociais, de relações sociais, de crenças e conhecimentos. ”. Neste sentido, a análise envolve a identificação de tempos verbais, advérbios e adjetivos, padrões de entonação, forma em que as orações e os períodos estão interligados, forma de organização do texto e identificação de onde se situa a principal informação textual e que tipo de estruturas genéricas são usadas (narrativas e/ou argumentações) (CALDAS-COULTHARD, 2008 apud PEDROSA, OLIVEIRA e DAMACENO, 2008).

Sob a dimensão da prática discursiva Pedrosa, Oliveira e Damaceno (2008) dispõem que nesta são considerados os aspectos de produção, distribuição e consumo, tendo como base a tradição interpretativa visto que atua com a natureza da produção e da interpretação textual. Assim, a análise discursiva envolve os seguintes aspectos que podem ser observados: a produção do texto; a distribuição do texto e o consumo do texto.

Na produção do texto, critérios de interdiscursividade e intertextualidade podem estar explícitos ou miscigenados, neste sentido, para a análise da intertextualidade é importante, observar se há relação entre intertextualidade e hegemonia cuja presença é importante como pista para a interpretação e para a explicação de mudanças sociais. O conceito de intertextualidade liga-se ao processo de produção do texto, pois aponta para como estes

transformam os anteriores e reestruturam as convenções existentes a fim de originar novos textos (PEDROSA, OLIVEIRA E DAMACENO, 2008).

Já acerca da dimensão da prática sociocultural, esta analisa as circunstâncias institucionais e organizacionais do evento discursivo e tem características interpretativas. Sendo a prática social seja ela política, ideológica, etc., uma dimensão do evento comunicativo, assim como um texto, a análise, nesta dimensão, tem como objetivo trabalhar ideologia e hegemonia (PEDROSA, OLIVEIRA E DAMACENO, 2008).

Neste sentido, a análise sob esta dimensão focaliza os efeitos ideológicos e hegemônicos como: sistemas de conhecimento e crença, relações sociais e identidades sociais. Segundo Fairclough (2001), ideologias são construções ou significações da realidade do mundo físico, das relações sociais e das identidades sociais a quais se fundamentam em diferentes dimensões das práticas discursivas que colaboram para a produção, reprodução e transformação das relações de poder. Destaca-se que, na presente pesquisa, o conceito de ideologia adotado é o proposto por Thompson (2002) em que a ideologia consiste em sentido a serviço do poder, onde tais sentidos atuam no estabelecimento e na sustentação das relações de dominação.

Assim, conforme proposto por Pedrosa, Oliveira e Damaceno (2008, p. 663) as ideologias implícitas nas práticas discursivas são:

[...]por demais eficazes quando se tornam naturalizadas e conseguem atingir o status de senso comum (repositório dos diversos efeitos de lutas ideológicas passadas e constante alvo de reestruturação nas lutas atuais). Contudo, essa propriedade aparentemente estável e estabelecida das ideologias pode ser subjugada pela transformação, ou seja, pela luta ideológica como dimensão da prática discursiva, conseguindo-se, assim, remodelar as práticas discursivas e as ideologias que nelas foram construídas, no contexto das redefinições das relações de dominação.

O segundo ponto a ser tratado na análise da prática sociocultural é a hegemonia, a qual é, em resumo, o domínio baseado no consenso, na concessão que grupos poderosos fazem a grupos menores, a fim de não desestabilizar o poder (FAIRCLOUGH, 2001).

O discurso, portanto, vem a ser a grande força utilizada para naturalizar práticas sociais hegemônicas, uma vez que tem a capacidade de naturalizar condições discrepantes socialmente em algo aceito sem questionamentos (PEDROSA, OLIVEIRA E DAMACENO, 2008).

A relação de domínio estabelecida por meio do discurso sobre os receptores se dá através de diversas dinâmicas, entre elas a condição de que os receptores tendem a aceitar crenças, conhecimento e opiniões pelo discurso proferido por fontes percebidas como

confiáveis como acadêmicos, peritos, profissionais e pela “mídia confiável”. Os indivíduos tornam-se receptores do discurso mesmo que obrigados, em diversas condições. Podendo ser citadas as situações de aprendizagem e de trabalho, pelo fato de não existir na mídia ou não ser de conhecimento público outros discursos através dos quais crenças alternativas possam ser fundadas ou situações em que os receptores não possuem o conhecimento ou crenças necessárias ao desafio dos discursos aos quais estão expostos (VAN DIJK, 2010).

De acordo com Wodak (2004) a ACD guarda especial interesse na relação existente entre linguagem e poder, podendo ser destacado como primeiro objetivo desta abordagem a desconstrução de questões como dominação, opressão, manipulação, discriminação entre outros constantes em manifestações discursivas. Assim, por meio da ACD é possível expor as ideologias subjacentes ao discurso bem como desnaturalizar ideias tidas como certas na sociedade.

3.2.1 Procedimentos de análise

De acordo com Salles, Heberle e Macedo (2013) na ACD, parte-se do princípio que por meio da linguagem agimos, expressamos nossa visão de mundo e nos posicionamos enquanto indivíduos. Essas múltiplas funções exercidas pela linguagem são derivadas da Linguística Sistêmico-Funcional de Halliday, a qual fornece poder explicativo à ACD no sentido de que todo texto possui três significados, sendo eles: o acional, o representacional e o identificacional conforme demonstrado no quadro a seguir:

Quadro 4: Significados da linguagem

Significados da linguagem	
Acional	O significado acional focaliza o texto como modo de (inter) ação em eventos sociais, legitimando ou questionando as relações sociais.
Representacional	O significado representacional enfatiza a representação de aspectos do mundo em textos.
Identificacional	O significado identificacional refere-se à construção e à negociação de identidades no texto.

Fonte: Fairclough (2003, apud SALLES; HEBERLE; MACEDO, 2013)

Segundo Salles, Heberle e Macedo (2013), apesar da necessidade de analisar o evento discursivo nas dimensões textual, discursiva e sociocultural, o mesmo não se aplica aos significados realizados pela linguagem, podendo-se, para fins de análise, abordar o discurso a partir de uma perspectiva de interesse específica.

Neste estudo, a ACD foi realizada na dimensão representacional uma vez que o propósito central desta pesquisa foi revelar como os gestores, homens e mulheres, estão representados nas reportagens da revista *Você S/A*.

O significado representacional é relacionado à noção de discurso como forma de representação de aspectos do mundo, assim, um único texto pode conter vários tipos de discurso e a articulação entre eles pode se dar de várias formas, indo da cooperação à competição. Desta forma, um mesmo aspecto do discurso pode ser representado por meio de diferentes discursos, sendo esta heterogeneidade denominada *interdiscursividade*. (RESENDE E RAMALHO, 2006).

Nesse sentido, de acordo com Salles, Heberle e Macedo (2013, p.6):

Para desvendar os significados representacionais contidos no discurso, Fairclough (2003) indica que a análise do vocabulário fornece uma rica evidência já que as escolhas lexicais para compor um texto são feitas de modo que uma ideia/representação específica de mundo possa ser transmitida. Neste sentido, importa identificar sinônimos, hipônimos, metáfora entre outros aspectos gramaticais que utilizamos na linguagem para expressar determinado ponto de vista, que por sua vez, revela nossa ideologia acerca de um determinado fenômeno.

As estratégias de representações dos participantes do discurso podem sugerir posicionamentos ideológicos em relação a eles e às suas atividades. “Determinados atores, por exemplo, podem ter sua agência ofuscada ou enfatizada em representações, podem ser representados por suas atividades, enunciados ou ainda, podem ser referidos de modos que presumem julgamentos acerca do que são ou do que fazem. Por isso, a análise de tais representações pode ser útil no desvelamento de ideologias em textos e interações” (RESENDE e RAMALHO, 2006, p.72).

Nesse sentido, uma determinada representação pode ser considerada ideológica na medida em que contribui, ou não, para a manutenção ou estabelecimento de relações de dominação. De acordo com Resende e Ramalho (2006) modos de operacionalização da ideologia na ACD provêm dos postulados de Thompson (1995) sendo eles: legitimação, dissimulação, unificação, fragmentação e reificação conforme disposto no quadro a seguir:

Quadro 5: Modos de Operação da ideologia

MODOS DE OPERAÇÃO DA IDEOLOGIA	ESTRATÉGIAS DE CONSTRUÇÃO SIMBÓLICA
LEGITIMAÇÃO Relações de dominação são representadas como legítimas	RACIONALIZAÇÃO (uma cadeia de raciocínio procura justificar um conjunto de relações)
	UNIVERSALIZAÇÃO (interesses específicos são apresentados como interesses gerais)
	NARRATIVIZAÇÃO (exigências de legitimação inseridas em histórias do passado que legitimam o presente)
DISSIMULAÇÃO Relações de dominação são ocultadas, negadas ou obscurecidas	DESLOCAMENTO (deslocamento contextual de termos e expressões)
	EUFEMIZAÇÃO (valoração positiva de instituições, ações ou reações)
	TROPO (sinédoque, metonímia, metáfora)
UNIFICAÇÃO Construção simbólica de identidade coletiva	PADRONIZAÇÃO (um referencial padrão proposto como fundamento compartilhado)
	SIMBOLIZAÇÃO DA UNIDADE (construção de símbolos de unidade e identificação coletiva)
FRAGMENTAÇÃO Segmentação de indivíduos e grupos que possam representar ameaça ao grupo dominante	DIFERENCIAÇÃO (ênfase em características que desunem e impedem a constituição de desafio efetivo)
	EXPURGO DO OUTRO (construção simbólica de um inimigo)
REIFICAÇÃO Retratação de uma situação transitória como permanente e natural	NATURALIZAÇÃO (criação social e histórica tratada como acontecimento natural)
	ETERNALIZAÇÃO (fenômenos sócio-históricos apresentados como permanentes)
	NOMINALIZAÇÃO/PASSIVAÇÃO (concentração da atenção em certos temas em detrimento de outros, com apagamento de atores e ações)

Fonte: Resende e Ramalho (2006, p. 52).

Assim, como importante elemento para análise da dimensão representacional, cujo enfoque se dará o tratamento do *corpus* da presente pesquisa, têm se o sistema de transitividade o qual nos permite identificar nos textos os agentes das ações, as ações e as

circunstâncias. Desse modo, a transitividade sinaliza nas orações as associações entre o que é realizado (processos), os envolvidos (participantes), e as circunstâncias de tempo, modo, lugar, etc. (EGGINS, 1994)

De acordo com Pedrosa, Oliveira e Damaceno (2008) a análise pelo aspecto de transitividade se dá a partir da identificação de processos e participantes favorecidos no texto; escolhas de voz (ativa ou passiva) são feitas visto que há uma motivação social para o aspecto da transitividade, a escolha da voz passiva, por exemplo, permite a omissão do agente por este ser irrelevante ou pela necessidade de ofuscar o agente por razões políticas ou ideológicas.

Neste sentido, para o uso do sistema de transitividade, procurou-se identificar *quem faz o que e em que circunstâncias*, através da análise linguística de três categorias básicas: processo, participante e circunstância conforme demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 6: Categorias básicas do sistema de transitividade

Quem	Faz	O que	Em que circunstância
Participante principal	Processo	Participante secundário	Circunstância

Fonte: Adaptado de Uglione, et. al, 2011

De acordo com Salles, Heberle e Macedo (2013), este sistema revela as escolhas linguísticas que demonstram como a representação de mundo foi construída sendo, também um importante recurso para o entendimento das representações pela identificação dos agentes, das ações e das circunstâncias, sinalizando, deste modo, como se dá no texto as associações entre o que é realizado e quais os papéis atribuídos aos participantes.

No presente estudo a análise dos textos concentrou-se nos aspectos do vocabulário o que implica em considerar o uso de substantivos, adjetivos, metáforas, sinônimos na representação dos gestores e gestoras, bem como o sistema de transitividade para identificação dos papéis atribuídos à eles.

3.3 Corpus de análise

Com a finalidade de compor o *corpus* de análise Richardson (2008) propõe que devem-se isolar temas de um texto extraíndo-se dele as partes utilizáveis de acordo com os objetivos da pesquisa ou com o problema pesquisado. Desta forma, o *corpus* desta pesquisa foi constituído de forma a dar visibilidade à representação dos gestores e gestoras sob a

perspectiva dos atributos de gênero, bem como se buscou vestígios no texto para refletir sobre um processo de ideologização acerca de estereótipos de gênero.

Para composição do *corpus*, foram levantadas através do acervo *online* da revista, disponível em seu *website*, as edições publicadas no recorte temporal dos últimos cinco anos, compreendidos entre os anos 2011 a 2015, totalizando 54 edições. Deste total, foram selecionadas aquelas cujas capas retratassem a imagem, figura ou foto de uma gestora/executiva ou de um gestor/executivo e que, em seu conteúdo, a matéria principal tratasse diretamente desta personalidade, única e exclusivamente. O critério de seleção a partir das matérias de capa foi adotado por se considerar que esta é a que tem mais destaque na respectiva edição, possui maior apelo comercial e são elucidativas do conteúdo da edição analisada.

Foram descartadas aquelas em que as capas retratassem mais de um gestor ou gestora simultaneamente, bem como foram descartadas as que o seu conteúdo consistisse em uma entrevista com a personalidade retratada na capa.

Desta forma, das 54 edições levantadas e analisadas 11 edições atendiam ao critério de capa, mas apenas duas edições (Nº 164 de 2012 e Nº 179 de 2013) atenderam aos critérios de capa e de conteúdo conforme detalhado no quadro a seguir:

Quadro 7: Levantamento das edições de 2011 a 2015 – Revista Você S/A

Ano	Edições	Critério de capa	Critério de conteúdo
2011	Nº 151 a 162	Edição 154	Não atende. Trata da experiência na mudança de carreira a partir das percepções pessoais dos profissionais.
		Edição 162	Não atende. Trata de administração financeira na mudança de carreira.
2012	Nº 163 a 175	Edição 164	Atende. Trata da personalidade da capa e não consiste em entrevista.
		Edição 167	Não atende, consiste em uma entrevista.
2013	Nº 176 a 187	Edição 179	Atende. Trata da personalidade da capa e não consiste em entrevista.

		Edição 180	Não atende. Trata de processo decisório.
		Edição 181	Não atende. Trata de desafios de liderança.
		Edição 182	Não atende. Trata das vantagens e desvantagens de ter duas carreiras.
		Edição 183	Não atende. Trata da experiência de satisfação no trabalho de mais de um gestor.
2014	Nº 188 a 198	Edição 196	Não atende. Trata da progressão na carreira de mais de um gestor.
		Edição 197	Não atende, consiste em uma entrevista.
2015	Nº 199 a 204	0	-

Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, para compor o *corpus* desta pesquisa, foram selecionados os textos da reportagem principal presentes em duas edições da Revista Você S/A, sendo estas escolhas não aleatórias em que a relevância destes justifica-se por tratar-se de uma revista de circulação nacional e amplo apelo popular.

Nesse sentido, importa para essa pesquisa verificar se no discurso presente no material escolhido, a representação acerca dos gestores e gestoras é isenta de ideologias atreladas a estereótipos de gênero ou se há contradições em seu conteúdo o que se reflete, por conseguinte, nas representações estereotipadas acerca dos gestores.

4. ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo aborda a descrição da revista utilizada como objeto para o presente trabalho e a análise do *corpus* selecionado, utilizando como teoria de apoio a ACD que possibilita a compreensão do discurso que representa os gestores e gestoras presentes na Revista Você S/A.

4.1 Revista Você S/A

A Revista Você S/A teve seu lançamento no ano de 1998 e surgiu como uma extensão da Exame a partir da percepção no aumento das vendas de exemplares quando os temas de capa tratavam de carreira e trajetória profissional. Assim, a partir deste lançamento, houve uma segmentação do público alvo entre a Você S/A e a Exame: a primeira voltou-se para a pessoa física e a segunda para a jurídica. Focada no indivíduo enquanto profissional, a revista Você S/A investiu numa literatura facilitada, pautada pelo tom informal e coloquial, fazendo com que seus leitores a utilizassem como um instrumento de autoajuda e até mesmo como um referencial de comportamento (WOOD JR; PAULA, 2002).

Sob a justificativa de que o mercado de trabalho está cada vez mais dinâmico e imprevisível, as pessoas, preocupadas em como manter sua empregabilidade, passaram a procurar cada vez mais por conteúdos relacionados a esta temática. Desta forma, a revista atenta a este novo nicho, surgiu com a proposta de fornecer conteúdos especializados na área de gestão e carreira (MELO et al. 2004).

De acordo com informações disponíveis no *website* da revista, esta é lida por mais de meio milhão de pessoas todos os meses considerando-se que se destina à homens e mulheres em igual proporção, visto que suas publicações são direcionadas aos profissionais, não importa o sexo. Conforme estudo realizado por Medeiros, Borges e Miranda (2010, p. 87) quanto ao público-alvo da revista:

[...]são homens e mulheres em igual proporção, porque para a revista se dirige aos profissionais, não importa o sexo; é um público composto de pessoas qualificadas: oito de cada dez estão nas classes A e B; são profissionais “globalizados”: falam outras línguas numa taxa muito superior (4 vezes) à média nacional; trata-se de jovens executivos e executivas: na faixa dos 35 anos, totalmente conectados às novas tecnologias; e, o leitor da revista, na condição de gerente ou diretor, toma centenas de decisões por dia em nome da sua empresa. Para este gerente ou diretor, a revista oferece informações, reflexões e opiniões inteligentes sobre a sua própria empregabilidade: melhor gerenciamento de equipes, gerenciamento da própria carreira [...]

Portanto, há que se considerar a importância que a revista, enquanto veículo de comunicação tem na prescrição de normativos de comportamento, na disseminação de modelos de sucesso e na perpetuação de padrões construídos socialmente.

Neste sentido, no presente estudo tal análise se dará a partir do enfoque de como a representação dos gestores retratados nas capas da revista se apresenta no discurso presente nas reportagens.

4.2 Representação da gestão masculina

A edição Nº 164 de fevereiro de 2012 traz, retratada na capa, a foto de um gestor cujo título, sobrescrito à imagem é: Os 17 segredos de Abílio – Abílio Diniz revela os ensinamentos essenciais de liderança que reuniu em 52 anos de trabalho.

O conteúdo da reportagem se inicia com um breve relato sobre a mudança na carreira do gestor, o qual tem dividido o tempo entre dar aulas e estar à frente do conselho de Administração do grupo Pão de Açúcar. Percebe-se que no discurso analisado há uma ênfase aos números “75 anos”, “52 anos de carreira”, destacando-se, também a presença do resgate de ações pregressas “desde 2003”. De acordo com Fairclough (2003 apud SALLES, 2014, p. 142) “esta é uma estratégia linguística de legitimação e racionalização dada por meio da referência à utilidade da ação e ao conhecimento acumulado para conferir validade cognitiva”. Desta forma, os argumentos numéricos são utilizados no texto, no sentido de legitimar a autoridade da experiência e dos conhecimentos acumulados pelo gestor ao longo da carreira.

O excerto 1 transcrito abaixo com grifos da autora, ilustram os momentos em que as estratégias de legitimação são utilizadas:

[1] Desde que deixou o dia a dia do Grupo Pão de Açúcar, o empresário Abilio Diniz, de 75 anos, decidiu dedicar parte de seu tempo para ensinar o que aprendeu — erros e acertos — em 52 anos de carreira. Como presidente do conselho de administração desde 2003, ele ainda dá expediente no escritório da Avenida Brigadeiro Luís Antônio, no centro de São Paulo, mas tem atendido mais convites de universidades para falar aos estudantes. Há pouco mais de um ano, Abilio também voltou para a sala de aula, na Fundação Getulio Vargas de São Paulo (FGV-SP), onde se formou, para ensinar conceitos de liderança aos jovens líderes e aspirantes a gestor.

A análise pelo sistema de transitividade também permite identificar que o gestor é representado como agente dos processos conforme exemplos abaixo:

Quem	Faz	O que	Em que circunstância
o empresário Abílio	decidiu	dedicar parte de seu tempo para ensinar o que aprendeu	Desde que deixou o dia a dia do Grupo Pão de Açúcar

Pela análise do vocabulário, pode-se identificar que o gestor é representado como aquele que decide, ou seja, aquele que resolve, soluciona, estabelece, escolhe, delibera.

No trecho analisado também é possível identificar que estão presentes os substantivos “empresário” e “presidente”. A palavra presidente está relacionada ao verbo transitivo dirigir, que, por sua vez tem como significado indicar um rumo ou uma direção a, do mesmo modo, o substantivo masculino “empresário” tem como sinônimo “dirigente de uma empresa” convergindo, novamente para o verbo dirigir. Portanto, a presença destes substantivos possui uma função identitária no texto: Abílio tem sua identidade construída de forma que está diretamente relacionada aos papéis de dirigente, aquele que indica um rumo ou uma direção, que decide, resolve, estabelece, escolhe e delibera.

Pela análise da circunstância “Desde que deixou o dia a dia do Grupo Pão de Açúcar” os fatores ou motivos causadores de tal saída são omitidos, ou seja, isso não é revelado no texto. Estar à frente da organização é naturalizado ao executivo já que característico da sua identidade, possibilitando, assim, que ele “decida” quais posições deseja ocupar no universo empresarial sem que sejam necessárias explicações para tal.

Em outro momento, pode-se, novamente, verificar a agência do gestor, como no exemplo abaixo:

Quem	Faz	O que	Em que circunstância
Abilio	(também) voltou	para a sala de aula, na Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV SP), onde se formou, para ensinar conceitos de liderança aos jovens líderes e aspirantes a gestor.	Há pouco mais de um ano

Nota-se a presença do advérbio de inclusão “também” no trecho acima e no seguinte: “ele ainda dá expediente no escritório”, desta forma, o uso destes remete à ideia de adição, ou seja, além do gestor ser presidente do conselho de administração ele “ainda” dá expediente no escritório e “também” exerce a atividade de docência para “ensinar conceitos de liderança aos jovens líderes”.

Pela análise do trecho a seguir, pode-se verificar, no entanto, que a agência na oração é omitida:

Quem	Faz	O que	Em que circunstância
	(mas) tem	atendido mais convites de universidades para falar aos estudantes.	Como presidente do conselho de administração desde 2003.

Neste trecho pode-se verificar que o gestor é retratado como paciente da ação visto que o agente é omitido, ou seja, as universidades o têm convocado para que fale aos estudantes. De acordo com Resende e Ramalho (2006) a estratégia de legitimação no discurso pode-se dar em três diferentes formas de construção simbólica: pela racionalização por meio de fundamentos racionais e regras dadas *a priori*; pela universalização onde representações parciais são apresentadas como servindo a interesses gerais e pela narrativização onde ocorre a recorrência de histórias passadas para legitimação do futuro.

No trecho em questão foi possível identificar a utilização da estratégia de racionalização onde uma cadeia de raciocínio foi utilizada para justificar um conjunto de relações: Abílio, por ocupar a presidência do conselho de Administração “desde 2003” é requerido pelas “universidades para falar aos estudantes”. Pela utilização da palavra “universidades” também é possível evidenciar a universalização, ou seja, uma representação parcial se apresenta como servindo ao interesse geral (dos estudantes).

No excerto 2 destacado a seguir, foi possível, novamente identificar o caráter agente do gestor pelo sistema de transitividade:

[2] Nos últimos tempos, Abílio vem se tornando uma referência para os jovens profissionais. Pode parecer estranho que aos 75 anos ele figure na lista dos líderes mais admirados do país.

Quem	Faz	O que	Em que circunstância
Abílio	vem	se tornando uma referência para os jovens profissionais.	Nos últimos tempos

Neste trecho, o gestor é representado como o agente, ou seja, ele é o responsável por fazer a ação de se tornar “uma referência para os jovens profissionais”. Cabe destacar aqui o sinônimo do substantivo “referência”, utilizado no texto: conjunto de qualidades ou características tomado como modelo (MICHAELIS, 2016). Desse modo, pelo vocabulário utilizado no excerto, pode-se inferir que o fato do gestor ser visto como um modelo a ser

seguido pelos jovens, isto decorre da sua própria ação: “Abílio vem se tornando” e, nesse sentido, o gestor é representado como independente, sendo este um atributo de gênero considerado como masculino (GONDIM et al, 2013).

Na continuação, o texto destaca que ele “figura” na lista dos “líderes mais admirados do país”, desta forma, a identidade do gestor, antes construída como “empresário” e “presidente” aqui é destacada também como “líder”. Ao se analisar os sinônimos e significados das palavras utilizadas no trecho, “figurar” tem como sinônimo simbolizar e “líder” tem como significado “pessoa que exerce influência sobre o comportamento, pensamento ou opinião dos outros” (MICHAELIS, 2016). Portanto, o gestor aqui simboliza o ideal de liderança, ou seja, um modelo a ser seguido pelos jovens profissionais.

A reportagem, dando continuidade na explanação acerca do fato de executivo ser mencionado como um dos líderes mais admirados do país, cita uma pesquisa realizada anualmente por uma consultoria de Recursos Humanos de São Paulo. Tal pesquisa, de acordo com a revista, é realizada com profissionais que estão iniciando no mercado de trabalho e uma das questões consiste em informar com qual líder estes profissionais mais se identificam. O excerto 3 a seguir evidencia o resultado da pesquisa:

[3] Abílio apareceu na pesquisa pela primeira vez há dois anos. Na última edição ficou na oitava posição. O empresário, aponta a pesquisa, representa tudo o que os jovens gostariam de poder fazer: ser dono do seu destino. “Ele faz aquilo que quer da vida.”

O sistema de transitividade mais uma vez evidencia o agente da ação (Abílio) conforme demonstrado a seguir:

Quem	Faz	O que	Em que circunstância
Abílio	apareceu	na pesquisa pela primeira vez	Há dois anos.

Contudo, pode-se verificar que, no trecho acima a agência da ação é revelada ao destacar um fato positivo: o aparecimento do gestor na pesquisa.

Entretanto, o mesmo não acontece ao revelar a posição ocupada pelo gestor na última edição:

Quem	Faz	O que	Em que circunstância
	ficou	na oitava posição	Na última edição.

Neste caso, ao revelar que o gestor ocupou a oitava posição na pesquisa, há, além da ocultação do agente, um silenciamento à respeito de quem seriam os primeiros colocados em tal pesquisa. Em seguida, o texto retoma novamente o gestor como agente da ação ao revelar que ele simboliza “tudo” o que os jovens gostariam de poder fazer. O agente é “o empresário” o processo é “representa” e a ação é “tudo o que os jovens gostariam de poder fazer: ser dono do seu destino” conforme demonstrado a seguir:

Quem	Faz	O que	Em que circunstância
O empresário	(aponta a pesquisa) representa	Tudo o que os jovens gostariam de poder fazer: ser dono do seu destino.	

No excerto 3 também é possível evidenciar o uso das aspas no discurso, o que, de acordo com Maingueneau (1997) serve especificamente para distanciar a si próprio da voz externa, usando-se da autoridade da voz alheia para sustentar sua própria posição. No trecho analisado, as aspas são usadas no sentido de representar a voz dos jovens profissionais, respondentes da referida pesquisa. Desta forma, fica evidente que o gestor é admirado pelo seu atributo de independência, uma vez que ele “faz aquilo que quer da vida” sem que seja explicitada no texto qualquer necessidade de aprovação, o que pode ser verificado pela ausência da circunstância no sistema de transitividade exposto anteriormente. Ou seja, o empresário faz aquilo que quer da vida, independente das circunstâncias e, por este motivo, representa “tudo o que os jovens gostariam de poder fazer”.

A matéria, dando prosseguimento na explanação acerca da posição que o gestor ocupa em tal pesquisa, expõe que:

[4] O empresário também é admirado porque, após décadas de trabalho, não dá sinais de que quer parar. “Sou casado com uma mulher de 39 anos, sou pai de seis filhos [o caçula tem 2 anos]. Nesta altura da vida, eu só posso pensar em continuar fazendo planos”, diz. Com um comportamento arrojado no mundo dos negócios, Abílio tem a admiração dos jovens também na esfera virtual.

Neste trecho pode-se verificar a utilização do advérbio de inclusão “também” sinalizando que, embora o gestor seja admirado por diversos outros fatores ele, além disso, é admirado pelo fato de que após “décadas de trabalho, não dá sinais de que quer parar”. Novamente “o empresário” é representado como agente da ação conforme pode-se visualizar abaixo:

Quem	Faz	O que	Em que circunstância
O empresário	(também) é	Admirado	porque, após décadas de trabalho, não dá sinais de que quer parar.

Além disso, novamente a revista faz uso das aspas trazendo a voz do próprio gestor no texto para afirmar que “Sou casado com uma mulher de 39 anos, sou pai de seis filhos [o caçula tem 2 anos]. Nesta altura da vida, eu só posso pensar em continuar fazendo planos”. Nota-se que a fala do gestor é interceptada para o acréscimo da informação, entre colchetes, da idade do filho caçula “2 anos”. Este trecho evidencia o atributo de gênero dado para a masculinidade: afirma-se sexualmente por quantidade (GONDIM et al, 2013), tendo em vista que, no excerto em questão, são destacados os números “sou pai de **seis** filhos”, “o caçula tem **2** anos”, “Sou casado com uma mulher de **39** anos”.

A análise do excerto 4 permite verificar que o gestor é retratado como jovial, enérgico e ousado. A jovialidade do gestor é atestada pela idade da esposa – 36 anos mais jovem, ao passo que sua ousadia perpassa pela idade do filho caçula: 2 anos. Considerando-se que a expectativa de vida do brasileiro atualmente é de 75,4 anos (IBGE, 2016) o gestor não se intimidou de, aos 73 anos, ter sido pai pela sexta vez. Tal conduta, no entanto, é “natural” já que o gestor é “dono do seu destino” e “faz aquilo que quer da vida” independente das circunstâncias, como demonstrado pela análise do excerto 3.

Ao se analisar o trecho “Com um comportamento arrojado no mundo dos negócios” pode-se verificar que o arrojo, cujo sinônimo é ousadia, apresentado pelo gestor na esfera privada é reflexo da sua conduta no “mundo dos negócios” e, por este motivo, ele atrai a admiração dos jovens “também na esfera virtual”.

O excerto 5 a seguir detalha como o gestor se relaciona com seus admiradores na esfera virtual:

[5] Ele dedica parte de seu tempo para compartilhar com seus seguidores nas redes sociais e no seu blog o que pensa sobre temas diversos como liderança, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e, claro, esportes. O empresário é obcecado por atividades físicas, é triatleta e adora falar sobre futebol.

Analisando-se o vocabulário deste excerto, pode-se verificar o uso da palavra “dedica” a qual consiste em um verbo pronominal que tem como sinônimo “sacrificar-se por” (MICHAELIS, 2016). Assim, para ser admirado “também” na esfera virtual, o empresário sacrifica o seu já escasso tempo (é “presidente do conselho de Administração desde 2003”, “ainda dá expediente no escritório da Avenida Brigadeiro Luís Antônio, no centro de São

Paulo” e “há pouco mais de um ano também voltou para a sala de aula para ensinar conceitos de liderança aos jovens líderes”, conforme destacado no excerto 1), “para compartilhar com seus seguidores nas redes sociais e no seu blog o que pensa sobre temas diversos como liderança, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e, claro, esportes.”.

Considerando-se as diversas atividades profissionais exercidas pelo gestor, somadas à elas o tempo “dedicado” aos seguidores na esfera virtual e sua obsessão por atividades físicas “é triatleta” cujo significado é “aquele que pratica triatlo” (MICHAELIS, 2016) sendo o triatlo uma “atividade esportiva que reúne três modalidades ou provas esportivas diferentes: natação, ciclismo e corrida” (MICHAELIS, 2016) presume-se que tal prática esportiva exija do praticante tempo, disciplina e dedicação. Portanto, este trecho abre margem para o questionamento acerca de qual a concepção do gestor sobre o tema “equilíbrio entre vida profissional e pessoal”, ou melhor, diante de tantas atividades exercidas, como se dá este “equilíbrio” para o gestor? Contudo, este aspecto é silenciado no trecho em questão. O equilíbrio entre vida pessoal e profissional faz parte de “temas diversos” tratados por ele em suas redes sociais, o enfoque aqui é dado sobre esportes: “O empresário é obcecado por atividades físicas” o que possibilita relacionar este achado aos atributos de gênero atlético e aventureiro, considerados como pertinentes à masculinidade (GONDIM et al, 2013).

No excerto 6 a seguir, a revista aborda o histórico do grupo Pão do Açúcar – organização da qual o gestor retratado é presidente do conselho de Administração:

[6] O Grupo Pão de Açúcar foi fundado em 1948 por Valentim Diniz, pai de Abílio. No fim da década de 1980, ele assumiu o comando das operações. Com o Plano Collor, a rede de supermercados quase foi à falência. As duas últimas décadas foram de reconstrução. Depois de fusões com Casas Bahia e Ponto Frio, a rede se tornou a maior empregadora privada do país, com 160 000 funcionários.

Analisando-se a primeira oração do excerto pela transitividade, pode-se verificar que quem é apresentado como agente é “O grupo pão de Açúcar”, conforme demonstrado abaixo:

Quem	Faz	O que	Em que circunstância
O Grupo Pão de Açúcar	foi	fundado	Em 1948 por Valentim Diniz, pai de Abílio

Nesse sentido, fica evidente a utilização de uma estratégia de dissimulação onde, de acordo com Resende e Ramalho (2006) relações de dominação são ocultadas, negadas ou

obscurecidas. Desta forma, pode-se inferir que, no trecho em questão, tal estratégia foi utilizada no sentido de ofuscar o fato de que o gestor, por ser filho do fundador do grupo possa ser caracterizado como herdeiro, ou seja, aquele que recebe alguma coisa por herança ou direito de sucessão (MICHAELIS, 2016).

Tal tentativa é corroborada ao se analisar o trecho imediatamente seguinte que coloca “ele” (Abílio) como agente da ação “assumiu”, cabe aqui destacar os sinônimos da palavra assumir, a qual, de acordo com o dicionário Michaelis (2016) significa alcançar, atingir, chegar até determinado ponto. Nesse sentido, é possível evidenciar que o “comando das operações” do grupo foi um posto “alcançado” pelo gestor e não determinado pela circunstância dele ser filho de Valentim Diniz, fundador do grupo:

Quem	Faz	O que	Em que circunstância
ele (Abílio)	assumiu	o comando das operações	No fim da década de 1980

Em seguida, a matéria prossegue, porém noticiando um episódio desfavorável para a organização Pão de Açúcar: “Com o Plano Collor, a rede de supermercados quase foi à falência.” Nota-se neste trecho que o agente da ação torna-se “a rede de supermercados” a qual “quase foi à falência” pela circunstância do “Plano Collor”, neste sentido, tal agenciamento impele o leitor à compreensão de que o “Plano Collor” foi o causador da “quase” falência da rede de supermercados. Contudo, tal episódio é imediatamente sucedido pelo retomada de um novo período positivo para a organização, a qual, após “duas décadas” de “reconstrução” se tornou a “maior empregadora privada do país com 160000 funcionários”. Pela utilização das palavras “reconstrução” e “maior” evidencia-se a utilização da estratégia linguística de eufemização, na qual busca-se uma valoração positiva em relação às ações, relações ou instituições, minimizando-se possíveis instabilidades. (THOMPSON, 1995).

No excerto 7 a seguir (com grifos da autora), a matéria descreve o estilo de liderança do gestor onde é possível verificar a utilização de metáforas:

[7] Há quem questione e critique o modelo de gestão do executivo. Profissionais que já trabalharam com o empresário afirmam que ele comandava o Pão de Açúcar com mão de ferro e que é duro e exigente com seus funcionários — em especial com os executivos.

Ao sugerir uma (possível) crítica ao estilo de gestão do executivo há um silenciamento a respeito do agente deste processo, ou seja, o(s) autore(s) da crítica são ocultados pelas

palavras “Há quem”. Em seguida, ao destacar que o executivo “comandava o Pão de Açúcar com mão de ferro”, os agentes da ação são evidenciados: “Profissionais que já trabalharam com o empresário”. Aqui, novamente é possível verificar a utilização de estratégia de dissimulação, agora pelo mecanismo de tropo o qual está relacionado ao uso metafórico da linguagem, que pode servir como forma de amenização para relações de conflito (THOMPSON, 1995).

A seguir, no excerto 8 (com grifos da autora) verifica-se que a matéria prossegue tendo como foco a descrição de características do gestor. Neste trecho, verifica-se que, novamente, a voz do executivo é novamente trazida ao texto pela utilização das aspas para afirmar que “Só quem consegue equilibrar vida pessoal e profissional e desempenha bem seus papéis na sociedade é feliz”:

[8] Abílio é um executivo pragmático e com uma visão bem objetiva do mundo. Para ele, fazer o funcionário feliz não é papel somente da empresa. “Só quem consegue equilibrar vida pessoal e profissional e desempenha bem seus papéis na sociedade é feliz”, diz.

Pelo sistema de transitividade, o gestor é novamente retratado como agente:

Quem	Faz	O que	Em que circunstância
Abílio	é	um executivo pragmático e com uma visão bem objetiva do mundo.	

Ao analisar as palavras “duro”, “exigente”, “pragmático” e “visão objetiva” utilizadas na descrição do gestor, presentes nos excertos 7 e 8 é possível relacioná-las aos atributos ou características dadas como masculinas: objetivo; firme; rígido (GONDIM et al, 2013).

No excerto 9 transcrito a seguir com grifos da autora pode-se verificar que o gestor é representado, novamente como um referencial, um “exemplo” a ser seguido:

[9] O curso em parceria com a FGV formou somente 160 jovens — ainda é pouco. Mas sua iniciativa de compartilhar suas experiências com os gestores mais novos é extremamente importante. Quem sabe, daqui para frente, mais executivos se encorajem a seguir o exemplo do empresário dentro das universidades ou nas salas de treinamento das empresas. Os líderes mais jovens, as organizações e o país só têm a ganhar com essa iniciativa.

Além disso, é possível verificar a utilização da estratégia de universalização, nas quais, segundo Resende e Ramalho (2006) interesses específicos são apresentados como interesses gerais. A universalização é evidenciada no trecho “as organizações e o país só têm

a ganhar com essa iniciativa”. Já estratégia de unificação, que, de acordo com Resende e Ramalho (2006) significa o estabelecimento de relações de dominação sustentadas pela construção simbólica da unidade a qual remete à construção de símbolos de identidade coletiva pode ser verificada pela utilização das palavras “mais executivos” e “o exemplo do empresário”. Neste excerto, também é evidenciada a estratégia de eufemização pela valoração positiva presente nas palavras “extremamente importante” e “só têm a ganhar”.

Pela análise do *corpus* selecionado, pode-se inferir que o gestor foi representado, majoritariamente, como agente das ações, dos nove excertos analisados em oito sua agência é explícita, sendo estas relacionadas à circunstâncias cuja valoração tem caráter positivo.

Ao expor fatos ou circunstâncias de valoração negativa associadas às palavras “falência” e “critique” (como pode-se observar nos excertos 6 e 7) tornam-se agentes participantes secundários “O Grupo Pão de Açúcar”, “a rede de supermercados” ou, ainda, a agência destas ações é ocultada a exemplo do que ocorre no excerto 6 (“Há quem critique”).

O sistema de transitividade também permitiu evidenciar que o gestor é representado a partir das ações “decidiu”, “tem”, “vem”, “apareceu”, “representa”, “é”, “dedica” e “assumiu”. Ainda, no *corpus* analisado foram identificadas seis ocorrências da palavra “empresário”, quatro ocorrências de “executivo”, três ocorrências de “líder”, uma ocorrência de “presidente” e sete ocorrências da palavra “Abílio”.

Desta forma, o gestor tem sua representação construída como Abílio, empresário, executivo, líder, que decide, dedica, assume, aparece, representa e, ainda, que é ousado, atlético, jovial, independente e aventureiro, ou seja, o universo aqui representado está relacionado à esfera pública/transcendente, aquela que, segundo Izquierdo (1999) foi historicamente construída como pertencente ao universo masculino. A esfera privada, aqui retratada como vida pessoal, é agenda de “temas diversos” tratados pelo gestor nas redes sociais e em seu blog.

4.3 Representação da gestão feminina

A edição Nº 179 de abril de 2013 traz retratada na capa a foto de Maria das Graças Foster cujo título, sobrescrito à imagem é: Mulheres elas vão fazer a nova revolução do trabalho? O conteúdo da reportagem se inicia relatando brevemente a situação econômico-

financeira da empresa Petrobrás e, paralelamente, ocorre a representação da respectiva gestora.

O excerto 1, transcrito abaixo com grifos da autora é o trecho do texto com o qual a reportagem se inicia, nele é possível verificar a presença de adjetivos e verbos de conotação negativa:

[1] Os últimos meses não têm sido fáceis para Maria das Graças Foster, de 59 anos, presidente da Petrobras, quinta maior companhia de petróleo do mundo. O ano de 2012 foi o pior dos últimos seis para a empresa — os custos operacionais aumentaram, o endividamento piorou e a produção de petróleo caiu.

Pela análise do vocabulário utilizado verifica-se a presença dos adjetivos “pior”, do verbo transitivo “piorou” cujo significado é tornar pior, pôr em pior estado (MICHAELIS, 2016), do verbo intransitivo “caiu” e do advérbio de negação “não”, todas estas palavras possuem uma conotação negativa. Desta forma, no excerto acima, a identificação da “presidente da Petrobrás”, “Maria das Graças Foster” está diretamente associada à ideia de mau desempenho visto que os indicadores econômico-financeiros da empresa representados pelas palavras “custos operacionais”, “endividamento” e “produção” são acompanhados, respectivamente, das palavras “aumentaram”, “piorou” e “caiu”.

Ao aplicar o sistema de transitividade à segunda oração do excerto, percebe-se a ocultação da circunstância, conforme demonstrado abaixo:

Quem	Faz	O que	Em que circunstância
O ano de 2012	foi	o pior dos últimos seis para a empresa — os custos operacionais aumentaram, o endividamento piorou, a produção de petróleo caiu.	

A ausência ou silenciamento das circunstâncias neste excerto impele o leitor à compreensão de que o cenário negativo apresentado pela organização em questão tem direta relação com a presidente da Petrobrás “Maria das Graças Foster”. De acordo com Resende e Ramalho (2006) o apagamento de ações, atores ou circunstâncias consiste no modo de operação da ideologia que se dá por meio da *reificação*, onde se intenta apresentar uma situação transitória como fixa através da omissão de seu caráter sócio-histórico. Nesse sentido, a contextualização da situação econômico-financeira da empresa é desconectada de qualquer outro cenário (econômico ou político do país, por exemplo) o que se verifica pela ocultação da circunstância. Desse modo, a leitura do trecho possibilita que o leitor estabeleça

uma única relação possível, sendo esta entre “Maria das Graças Foster, de 59 anos, presidente da Petrobras” e o “o pior dos últimos seis [anos] para a empresa”.

No excerto 2 transcrito a seguir com grifos da autora, a reportagem prossegue demonstrando como a gestora atua diante da delicada situação da organização:

[2] Graça, como é chamada, precisou acalmar a fúria dos acionistas após informar que o pagamento de dividendos seria reduzido à metade. Negociou com credores e aguentou as pressões políticas.

Pela análise do vocabulário empregado no texto, percebe-se a presença do verbo “acalmar” cujo sinônimo é o de “tornar calmo, reduzir um estado de agitação ou de perturbação, serenar, tranquilizar” bem como a presença do verbo “precisou” que tem como sinônimo “ter precisão ou necessidade de; não poder passar sem; não poder prescindir de” (MICHAELIS, 2016). Desta forma, percebe-se que a gestora é representada como aquela que precisa acalmar, precisa reduzir o estado de agitação ou não pode passar sem serenar os acionistas após comunicar um fato negativo.

Pelo sistema de transitividade, Graça é retratada como agente da ação de “acalmar a fúria dos acionistas” conforme demonstrado abaixo:

Quem	Faz	O que	Em que circunstância
Graça (como é chamada)	Precisou	acalmar a fúria dos acionistas	após informar que o pagamento de dividendos seria reduzido à metade

Pela análise da segunda oração presente no excerto, verifica-se a utilização dos verbos “aguentar” e “negociar”, nesse sentido, a gestora é representada como aquela que acalma, serena, aguenta e negocia. Tais achados podem ser relacionados aos atributos passivo (a), cujo sinônimo é “que sofre ou recebe a ação” e submisso(a) cujo sinônimo é “quem ou que se submete, se sujeita, se obriga” e conciliadora (MICHAELIS, 2016), sendo estes, atributos de gênero considerados como femininos (GONDIM et al, 2013).

No excerto a seguir, o enfoque é dado aos elementos encontrados no ambiente de trabalho da gestora:

[3] Na mesa de trabalho da 20a mulher mais poderosa do mundo (segundo a lista da revista americana Forbes), entre as pilhas de relatórios, balanços financeiros e planilhas de resultados também figuram esmalte, remédio para gripe e um DVD do músico inglês Phil Collins.

Percebe-se que, ao caracterizar a gestora enquanto “mulher” é possível evidenciar a utilização da estratégia de *fragmentação* que consiste na segmentação de grupos que representem uma ameaça ao grupo dominante. De acordo com Resende e Ramalho (2006) a operação da ideologia por meio da fragmentação pode ocorrer pela estratégia de construção simbólica da *diferenciação*, ou seja, pela ênfase em características que desunem impedindo, a formação de grupos coesos. Assim, a gestora embora caracterizada como “mulher” se diferencia do grupo “mulheres” pela característica de ser a “20ª mulher mais poderosa do mundo”, ou seja, pertence à um reduzido grupo cujas características os diferenciam dos demais.

Pelo sistema de transitividade, também é possível evidenciar que os agentes da ação “figurar” são os objetos “esmalte, remédio para gripe e um DVD do músico Phil Collins”.

Quem	Faz	O que	Em que circunstância
esmalte, remédio para gripe e um DVD do músico inglês Phil Collins.	(também) figuram	Na mesa de trabalho da 20ª mulher mais poderosa do mundo (segundo a lista da revista americana Forbes)	entre as pilhas de relatórios, balanços financeiros e planilhas de resultados

Cabe ressaltar que verbo figurar tem como sinônimo “representar; formar a figura de; simbolizar” (MICHAELIS, 2016), desta forma, o enfoque dado à estes objetos possibilita a representação da gestora como **validosa** pela presença da palavra “esmalte”, **frágil** pela presença da palavra “remédio” cujo sinônimo de acordo com o dicionário Michaelis (2016) é “expediente; recurso; auxílio; o que serve pra destruir ou minorar sofrimentos” e também **romântica/sentimental** pela presença do “DVD do músico Phil Collins”. Phil Collins é um músico britânico dos anos 1970 que alcançou grande sucesso com a canção *You'll Be In My Heart* que, traduzindo para o português, significa Você estará em meu coração, cuja canção foi trilha sonora do filme Tarzan nos anos 90. Percebe-se que a circunstância onde o esmalte, o remédio e o DVD do Phil Collins figuram é “entre as pilhas de relatórios, balanços financeiros e planilhas de resultados”, tal encadeamento de palavras possibilita inferir que estes instrumentos de trabalho são apresentados como acessórios no cenário, possuindo desta forma menor importância.

No excerto 4, transcrito a seguir, a reportagem agora descreve o dia a dia da gestora bem como a sua trajetória de vida:

[4] Graça passa 12 horas por dia em sua sala com vista para a Baía de Guanabara, na sede da Petrobras, no centro do Rio de Janeiro. Se a presidência da Petrobras é um

posto inalcançável para a maioria dos profissionais, o que dizer de Graça Foster, que passou a infância na pobreza, no Morro do Adeus, dentro do Complexo do Alemão, no Rio de Janeiro?

Pela análise do sistema de transitividade é possível verificar que a gestora é representada como agente da ação passar, verbo transitivo cujos sinônimos são “atravessar; empregar; gastar” e que têm como significado “passar de lado a lado; despendar; preencher” (MICHAELIS, 2016) conforme pode-se visualizar abaixo:

Quem	Faz	O que	Em que circunstância
Graça	passa	12 horas por dia	em sua sala com vista para a Baía de Guanabara, na sede da Petrobras, no centro do Rio de Janeiro.

Em relação à circunstância da ação, percebe-se que o enfoque se dá para a “vista da Baía de Guanabara” ponto turístico da cidade do Rio de Janeiro reconhecido nacional e internacionalmente pela beleza natural. Assim, ao agrupar as palavras “passa”, “esmalte”, “DVD do músico Phil Collins” e “com vista para a Baía de Guanabara” pode-se depreender que a gestora, aqui é representada, como aquela que gasta, emprega, preenche 12 horas do seu dia entre esmalte e DVD de música em sua sala com vista para a Baía de Guanabara.

Ao analisar o segundo trecho do excerto 4, pode-se verificar outro modo de operação da ideologia, agora pela estratégia de *legitimação*, a qual, de acordo com Resende e Ramalho (2006) sustenta relações de dominação na medida em que impõe um caráter de justiça nas relações sociais, tornando o discurso da classe privilegiada legítimo. Fica evidente que a estratégia aqui utilizada é a da *racionalização* a qual se apoia na legalidade de regras que já estão na ordem do dado, ou seja, utiliza-se de uma cadeia de raciocínio para justificar um conjunto de relações. O conjunto de relações estabelecido aqui é entre “Graça Foster, que passou a infância na pobreza, no Morro do Adeus, dentro do Complexo do Alemão, no Rio de Janeiro” e “a presidência da Petrobras”, “um posto inalcançável para a maioria dos profissionais”. Deste modo, justifica-se, por meio da *racionalização* que Graça Foster, aquela que passou a infância na pobreza, ao ocupar um posto inalcançável para a maioria dos profissionais (cabe evidenciar que Graça Foster é separada pela estratégia de fragmentação do grupo “maioria dos profissionais”), passa, 12 horas por dia em sua sala com vista para a Baía de Guanabara, entre esmaltes, remédios e DVD de música.

No excerto 5, transcrito a seguir a reportagem dá continuidade na explanação da trajetória profissional da gestora:

[5] Que trabalhou na adolescência para comprar material escolar e com sacrifício conseguiu formar-se engenheira química na Universidade Federal Fluminense. Graça entrou na Petrobras em 1978 como estagiária. A partir daí, sua lição de vida inclui uma aula sobre carreira — inspiradora para homens e mulheres.

Ao realizar a análise pelo sistema de transitividade percebe-se que ocorre a ocultação da agência nas ações “trabalhou” e “conseguiu formar-se engenheira química”. Graça tem a agência revelada na segunda oração onde a ação é a de “entrou na Petrobras em 1978 como estagiária”. Também pode-se perceber a presença do substantivo “sacrifício” cujo sinônimo é o de renúncia. Para se formar engenheira química a gestora sacrificou-se, ou seja, renunciou à algo ou alguma coisa. Sendo a engenharia pertencente à área de exatas, é “natural” que esta tenha exigido sacrifícios da gestora para formar-se. Desta forma, pode-se relacionar este achado ao atributo: menor capacidade para as ciências exatas, considerado como atributo de gênero feminino (GONDIM et al., 2013). A análise do texto também permite evidenciar que a ação da gestora é ocultada quando o processo é ativo, representado no texto pelas palavras “trabalho” e “formar-se”, contudo ao revelar que a gestora ocupou uma posição de menor destaque, representada pela palavra “estagiária” sua agência é, convenientemente, revelada.

A reportagem prossegue na caracterização da carreira da gestora, conforme demonstrado no excerto 6, transcrito a seguir:

[6] Foi técnica por dez anos. Tornou-se uma referência em conhecimento dentro da Petrobras e do mercado de óleo e gás. Ficou mais conhecida do público quando assumiu a Secretaria de Petróleo, Gás Natural e Combustíveis Renováveis do Ministério de Minas e Energia no primeiro mandato do governo Lula. Foi a primeira mulher a assumir uma diretoria da Petrobras, em 2007.

Pela análise através do sistema de transitividade, fica evidente que ao retratar a trajetória profissional da gestora, a reportagem utiliza-se integralmente da ocultação de sua agência e, alguns momentos da ocultação da circunstância conforme pode-se visualizar a seguir:

Quem	Faz	O que	Em que circunstância
	Foi	técnica por dez anos.	

Tanto na oração demonstrada acima, como na demonstrada a seguir, percebe-se a ocultação da agência da gestora. Nesse sentido, de acordo com Resende e Ramalho (2006, p.72): “Determinados atores, por exemplo, podem ter sua agência ofuscada ou enfatizada em representações, podem ser representados por suas atividades ou enunciados ou, ainda, podem

ser referidos de modos que presumem julgamentos acerca do que são ou do que fazem.” A reportagem, ao evidenciar que a gestora em questão tornou-se uma “referência em conhecimento”, opta por ocultar sua agência conforme demonstrado a seguir:

Quem	Faz	O que	Em que circunstância
	Tornou-se	uma referência em conhecimento dentro da Petrobras e do mercado de óleo e gás	

Embora a gestora tenha estabelecido uma carreira dentro da organização desde “1978”, tenha se tornado “uma referência em conhecimento dentro da Petrobras e do mercado de óleo e gás” e possua qualificação técnica em “engenharia química”, a circunstância que determina o seu reconhecimento frente ao público é retratada pela assunção de uma secretaria no primeiro mandato do governo Lula conforme demonstrado abaixo:

Quem	Faz	O que	Em que circunstância
	Ficou	mais conhecida do público	quando assumiu a Secretaria de Petróleo, Gás Natural e Combustíveis Renováveis do Ministério de Minas e Energia no primeiro mandato do governo Lula.

No excerto 7, transcrito a seguir, a reportagem, ao representar a gestora enquanto “presidente da empresa” opta, novamente por ocultar sua agência:

[7] Foi eleita presidente da empresa em 2012. Hoje, ela lidera 85 000 funcionários — 83% deles homens. No dia em que venceu as eleições de 2010, a presidente Dilma Rousseff declarou que todo pai e toda a mãe do Brasil podiam sonhar que suas filhas ocupassem o cargo mais alto da República. Graça é a versão desse mesmo sonho para o universo das empresas.

Quem	Faz	O que	Em que circunstância
	Foi	eleita presidente da empresa	em 2012

Fazendo uma relação entre este trecho e o excerto 1, pode-se evidenciar claramente uma estratégia de racionalização: “Foi eleita presidente da empresa em 2012” e “O ano de

2012 foi o pior dos últimos seis para a empresa”. Ou seja, pelas escolhas do vocabulário, do encadeamento de palavras e do agenciamento nas orações, depreende-se a existência de uma relação direta entre a eleição de uma gestora como presidente da empresa em 2012 e o fato de que este mesmo ano “foi o pior dos últimos seis para a empresa”. Também é possível verificar a presença das palavras “sonhar” e “sonho” os quais simbolizam que, para as mulheres, a possibilidade de estarem à frente de uma organização ou à frente de um país, ainda pertence ao universo do imaginário, da utopia, da fantasia, da ilusão, do intangível, cujas palavras são sinônimos do substantivo “sonho” utilizado no texto.

Pela análise através do sistema de transitividade, verifica-se que Graça é representada como agente da ação de ser a versão deste “sonho” no universo das empresas conforme demonstrado abaixo:

Quem	Faz	O que	Em que circunstância
Graça	é	a versão desse mesmo sonho	para o universo das empresas.

No excerto 8, transcrito a seguir é possível verificar a utilização da categoria “mulheres” como modo de operação da ideologia através da *unificação* por meio da qual ocorre a construção simbólica de uma identidade coletiva. De acordo com Resende e Ramalho (2006) tal estratégia permite que relações de dominação sejam sustentadas pela construção simbólica da unidade. Desta forma, embora estar à frente de uma organização ainda pertença ao universo do “sonho” para as mulheres, o prognóstico deste quadro apresenta sinais positivos visto que elas vivem um “período particularmente feliz” no que diz respeito à escolaridade:

[8] A trajetória de carreira de Graça coincide com um período particularmente feliz para as mulheres brasileiras. Entre 1980 e 2000, o nível de escolaridade delas ultrapassou o dos homens.

O excerto transcrito acima utiliza-se da generalização, representando as mulheres (atores sociais) como uma classe indistinta para, desta forma, produzir o consenso de que o “nível de escolaridade delas ultrapassou o dos homens”. Evidencia-se aqui o discurso hegemônico, de acordo com Fairclough (2001) a hegemonia é, em resumo, o domínio baseado no consenso, na concessão que grupos poderosos fazem a grupos menores, a fim de não desestabilizar o poder. Desta forma, o texto permite inferir que, se o nível de escolaridade das

mulheres ultrapassou o dos homens, isto resulta de um período “particularmente” feliz para elas, ou seja, resulta de um processo de concessão. Contudo, mesmo que elas estejam mais escolarizadas que os homens, isto não muda o quadro de que “universo das empresas” ainda faz parte de um “sonho” para as mulheres.

No excerto 9 transcrito a seguir a reportagem dá continuidade na explanação acerca do período particularmente feliz que as mulheres brasileiras têm vivenciado:

[9] Graça Foster, por exemplo, fez nesse período um mestrado, um MBA e uma especialização. Nos cinco últimos anos, um novo movimento animador começou a se consolidar. Agora, as mulheres estão começando a ingressar nas carreiras tradicionalmente masculinas, principalmente as engenharias.

Pela análise do sistema de transitividade, pode-se verificar que neste excerto, Graça Foster tem sua agência revelada conforme demonstrado a seguir:

Quem	Faz	O que	Em que circunstância
Graça Foster	fez	um mestrado, um MBA e uma especialização	nesse período

Estabelecendo uma relação entre o trecho “as mulheres estão começando a ingressar nas carreiras tradicionalmente masculinas, principalmente as engenharias” presente neste excerto, com o trecho “e com sacrificio conseguiu formar-se engenheira” presente no excerto 5, verifica-se que o discurso subjacente é o da divisão sexual do trabalho o qual, segundo Carloto (2001, p.4) utiliza-se do biológico para legitimar o universo feminino na sociedade onde: “o mundo da casa, o mundo privado é seu lugar por excelência na sociedade e a entrada na esfera pública, seja através do trabalho ou de outro tipo de prática social e política, será marcada por este conjunto de representações do feminino.” Desse modo, o discurso implícito aqui presente é o de que: se as mulheres desejam adentrar no universo historicamente construído como pertencente ao masculino, isto não se dará sem que ocorram “sacrifícios”, mas ao mesmo tempo, que este é um momento particularmente feliz e animador.

A análise do *corpus* selecionado pelo sistema de transitividade também permitiu evidenciar que a gestora é representada a partir das ações “foi”, “precisou”, “acalmar”, “passa”, “tornou-se”, “ficou”, “é” e “fez”. Ainda, no *corpus* analisado foram identificadas três ocorrências da palavra “presidente”, uma de “lídera”, oito da palavra “Graça”, uma ocorrência de “Maria das Graças Foster” e cinco ocorrências da palavra “mulher”, não foram encontradas ocorrências de “executiva” e “líder”.

Do mesmo modo, o sistema de transitividade possibilitou verificar que a agência das ações é, comumente, ocultada, visto que dos nove excertos analisados, em sete sua agência não é revelada, sendo estas relacionadas às ações de “negociou”, “aguentou”, “trabalhou”, “foi”, “tornou-se” e “ficou”.

Desta forma, a gestora tem sua representação construída como Graça; mulher; presidente da Petrobrás – empresa cujos custos operacionais aumentaram, o endividamento piorou, a produção de petróleo caiu. Graça, como é chamada, é aquela que precisa acalmar; que é conciliadora, pois aguenta e negocia; que é vaidosa; frágil; romântica/sentimental; que passa seu dia em uma sala com vista para a Baía de Guanabara; que com sacrifício adquiriu competência técnica e tornou-se referência em conhecimento dentro da Petrobras; que lidera 85000 funcionários - 83% deles homens; que sua trajetória profissional coincide com um período particularmente feliz para as mulheres.

4.4 Da mão de ferro ao romantismo: um comparativo entre os discursos

Pela análise do corpus selecionado, presente na edição Nº 164 de fevereiro de 2012, foi possível observar que o gestor, Abílio Diniz, retratado na capa da respectiva edição, foi representado como agente na maioria das ações, onde, dos nove excertos analisados, em oito sua agência é explícita, como foi possível observar, por exemplo, nos trechos “o empresário Abílio Diniz, de 75 anos, decidiu dedicar parte de seu tempo para ensinar o que aprendeu”, “Abílio também voltou para a sala de aula, na Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (FGV-SP), onde se formou, para ensinar conceitos de liderança aos jovens líderes e aspirantes a gestor.”, “Abílio vem se tornando uma referência para os jovens profissionais”, “Abílio apareceu na pesquisa pela primeira vez há dois anos”, “Abílio é um executivo pragmático e com uma visão bem objetiva do mundo.” Em outros momentos, foi possível observar que a agência do gestor foi ocultada quando os fatos ou circunstâncias relatavam uma situação de conflito, notícia negativa ou quando relações diretas precisaram ser dissociadas, como nos exemplos “O Grupo Pão de Açúcar foi fundado em 1948 por Valentim Diniz, pai de Abílio”, “Com o Plano Collor, a rede de supermercados quase foi à falência” e “Há quem questione e critique o modelo de gestão do executivo”.

Já a análise do *corpus* selecionado, presente na edição Nº 179 de abril de 2013, permitiu observar que a gestora, Maria das Graças Foster, retratada na capa da respectiva edição, teve sua agência ocultada na maioria das ações, visto que dos nove excertos

analisados, em sete sua agência não é revelada, como demonstrado nos exemplos “Negociou com credores e aguentou as pressões políticas.”; “Que trabalhou na adolescência para comprar material escolar e com sacrifício conseguiu formar-se engenheira química na Universidade Federal Fluminense.”; “Foi técnica por dez anos”; “Tornou-se uma referência em conhecimento dentro da Petrobras e do mercado de óleo e gás.”; “Foi a primeira mulher a assumir uma diretoria da Petrobras, em 2007.”

Em relação ao ambiente de trabalho de ambos, também foram observadas discrepâncias nos modos como são descritos, nos quais os enfoques são dados sobre determinados aspectos em detrimento de outros. Ao descrever o ambiente de trabalho do gestor, foi possível verificar que a reportagem deteve seu enfoque sobre o endereço de seu escritório, como é possível observar no trecho “ele ainda dá expediente no escritório da Avenida Brigadeiro Luís Antônio, no centro de São Paulo.” Ao descrever o ambiente de trabalho da gestora, o enfoque se deu sobre os objetos presentes no ambiente “entre as pilhas de relatórios, balanços financeiros e planilhas de resultados também figuram esmalte, remédio para gripe e um DVD do músico inglês Phil Collins”, assim como para a vista de sua sala “a Baía de Guanabara”. Além disso, a representação da forma como eles empregam seu tempo no trabalho também evidenciou as diferenças: Abílio Diniz “dá expediente” em seu escritório, enquanto Maria das Graças Foster “passa” metade do seu dia em sua sala.

Foi possível verificar que, em relação aos atributos de gênero, o gestor foi representado a partir dos atributos de independência, afirmação sexual por quantidade, objetividade, firmeza, rigidez e, ainda, que é atlético e aventureiro e que conduz com “mão de ferro” a organização. Já a gestora teve sua representação a partir dos atributos de passividade, conciliação, fragilidade e romantismo.

Em relação à identificação dos sujeitos no texto, observou-se que o gestor é identificado pelo seu primeiro nome ou sua identidade está implícita nas palavras empresário e executivo, enquanto que a gestora é identificada pelo seu apelido ou sua identidade está implícita na palavra mulher.

Desta forma, o gestor tem sua representação construída como Abílio, empresário, executivo, líder, que decide, dedica, assume, aparece, representa e, ainda, que é ousado, atlético, jovial, independente, aventureiro, objetivo, rígido e que conduz com mão de ferro. Já a representação da gestora é construída como Graça, mulher, que precisa acalmar, que é conciliadora, vaidosa, frágil e romântica, que passa seu dia em uma sala com vista para a Baía de Guanabara, que possui competência técnica, adquirida com sacrifício.

Assim, importa notar que tais achados evidenciam a representação estereotipada dos gestores sob a perspectiva de gênero, sendo possível identificar nos excertos analisados atributos considerados como predominantemente femininos na representação da gestora e atributos predominantemente masculinos na representação do gestor, utilizando-se como norteadores os atributos de gênero proposto por Giovani e Tamayo (2000). De acordo com Miranda (2008) os estereótipos consistem em crenças partilhadas sobre os atributos de uma pessoa, geralmente sobre os traços de personalidade e comportamento os quais contribuem, pois, para a naturalização das formas de ser homem e de ser mulher.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do objetivo geral para a elaboração do presente trabalho, realizou-se a análise do *corpus* de estudo, o qual possibilitou o alcance dos objetivos específicos, por fim, neste capítulo serão apresentadas as conclusões, bem como as sugestões para trabalhos futuros.

5.1. Conclusões

Com o intuito de alcançar o objetivo geral deste trabalho - evidenciar os atributos de gênero relacionados aos gestores homens e mulheres, comunicados a partir de publicações da revista *Você S/A* – quatro objetivos específicos foram delimitados. Desta forma, inicialmente realizou-se uma discussão, com base na literatura própria dos conceitos e fundamentos que embasam a concepção da categoria gênero enquanto construção social, a fim de atingir o primeiro objetivo específico.

A partir disto, destacou-se a origem do termo gênero o qual se constituiu na iniciativa dos movimentos feministas contemporâneos de se discutir acerca das desigualdades persistentes entre homens e mulheres na sociedade. Desta forma, o gênero constitui-se como forma de indicar a criação inteiramente social sobre os papéis próprios aos homens e às mulheres. (SCOTT, 1989). A categoria gênero como constructo social, parte da concepção de que as diferenças socialmente existentes entre homens e mulheres não são dependentes nem determinadas pelo sexo biológico, mas frutos de práticas sociais e culturais estabelecidas desde a infância (CERCHIARO; AYROSA; ZOUAIN, 2009).

Assim, a construção sociocultural de que a masculinidade está relacionada com uma dimensão que abrange a assertividade, a tendência à individualidade enquanto que a feminilidade está associada ao cuidado e à preocupação com a coletividade, por exemplo, acaba por influenciar, culturalmente, que homens e mulheres assumam atributos e traços comportamentais condizentes com aqueles concernentes aos respectivos gêneros considerando-se a valorização cultural e social atribuída à eles (GONDIM et al., 2013).

Nesse sentido, importa destacar que, a distinção entre sexo e gênero se tornou primordial para o feminismo, partindo da ligação entre o primeiro ao fenômeno biológico e o segundo à construção social e codificando a expressão de feminilidade como naturalizada, cuja expressão é resultado de pressões, constrangimentos e expectativas sociais, desta forma, gênero não é uma identidade, mas uma posição social e atributo das estruturas sociais (MIGUEL; BIROLI, 2014).

A relação que pode ser estabelecida entre gênero, prática sociocultural e discursos consiste em que toda prática social se relaciona e depende do significado, assim, a cultura é uma das condições de sua existência, de modo que toda prática social possui, além da dimensão cultural, um caráter discursivo (HALL, 1997). O gênero, enquanto constructo social “é, portanto, um conceito socialmente construído no discurso e, como tal, a sua produção frequentemente ocorre em políticas e práticas que constituem a vida social e organizacional” (VILAS BOAS; NETO e CRAMER, 2003, p. 223). Considerando isso, buscou-se cumprir o segundo objetivo específico do estudo, utilizando-se da teoria de abordagens de gênero nos estudos organizacionais e dos estudos sobre atributos de gênero para a caracterização das diferenças socialmente atribuídas ao gênero feminino e masculino no universo do trabalho.

Assim, destacou-se que a construção dos espaços sociais do trabalho foi historicamente alicerçada a partir da segmentação de gênero, onde as atividades produtivas estão imbricadas em espaços distintos os quais resultam em duas esferas: a da sobrevivência/privada e historicamente construída como pertencente ao universo feminino e a esfera da transcendência/pública, historicamente construída como pertencente ao universo masculino (IZQUIERDO, 1999).

Importa destacar que o papel historicamente exercido pela mulher no espaço privado do trabalho possui a marca da naturalização e do inquestionável, assim, os processos de socialização vão reforçar os estereótipos de gênero apoiando-se numa suposta natureza que se apoia na determinação biológica, tal diferença biológica ao passo que se transforma em desigualdade social toma uma aparência de naturalidade (IZQUIERDO, 1999). Deste modo, a entrada da mulher na esfera pública, seja através do trabalho ou de outras práticas sociais e políticas será marcada por um conjunto de representações do feminino, cujas representações se refletem na desqualificação do seu trabalho, pois ao transferirem para estes espaços suas habilidades, não as terão reconhecidas como qualificações técnicas: suas competências, habilidades e aptidões serão tratadas como resultados de saberes naturais, pressupondo-se que não foram necessários treinamentos nem capacitações para o seu desempenho (CARLOTO, 2001).

Nesse sentido, os atributos de gênero constituem-se como importantes nortes para análise uma vez que através deles se viabilizam os discursos e as representações acerca de homens e mulheres, possibilitando, desta forma, a identificação dos estereótipos. Assim, para atingir o terceiro objetivo deste trabalho – analisar os atributos de gênero comunicados sobre os gestores, nas publicações da revista *Você S/A*, objeto do presente estudo – utilizou-se da Análise Crítica do Discurso como metodologia para o tratamento do *corpus* selecionado.

A análise evidenciou que a representação dos gestores reforça os estereótipos de gênero na medida em que o gestor é representado a partir de atributos considerados como predominantemente masculinos, como por exemplo: ousado; atlético; jovial; independente; aventureiro; objetivo; rígido; afirma-se sexualmente por quantidade. Já a gestora teve sua representação construída a partir de atributos considerados como predominantemente femininos, como por exemplo: passividade, conciliação, fragilidade e romantismo. Ademais, também foi possível observar que a gestora teve sua ação apagada na maioria das ações enquanto que o mecanismo contrário foi encontrado no *corpus* de análise da representação do gestor.

Tais achados permitem evidenciar que o *corpus* apresenta um discurso pautado na naturalização como justificativa para as posições sociais e papéis desempenhados pelos gestores representados. Nesse sentido, é natural que a gestora enquanto mulher “acalme” a fúria dos acionistas, uma vez que a feminilidade foi uma dimensão historicamente construída como associada ao cuidado e à preocupação com a coletividade (GONDIM et al., 2013). Assim como também é naturalizado ao gestor que ele possua uma “visão bem objetiva de mundo” e que conduza os negócios com “mão de ferro”, uma vez que a masculinidade foi historicamente construída como uma dimensão ligada à assertividade, à individualidade etc (GONDIM et al., 2013).

Já em relação aos papéis de gestão comunicados, observou-se que no *corpus* concernente ao gestor, este é representado a partir das ações “decidiu”, “tem”, “vem”, “apareceu”, “representa”, “é”, “dedica” e “assumiu”. Ainda, foi possível observar a recorrência das palavras, em ordem decrescente de aparecimento no texto de: “Abílio”, “empresário”, “executivo”, “líder”, “presidente”. Desta forma, verificou-se que o gestor tem sua identidade construída como: Abílio; empresário; executivo; líder; que dá expediente no escritório na Avenida Brigadeiro Luís Antônio no centro de São Paulo; que é membro do conselho de administração da maior empregadora privada do país; que decide, dedica, assume, aparece, representa e, ainda, que é ousado, atlético, jovial, independente e aventureiro. Portanto, o universo representado por este discurso está relacionado à esfera pública/transcendente, aquela que, segundo Izquierdo (1999) foi historicamente construída como pertencente ao masculino. Outrossim, destaca-se que a esfera privada, retratada como “vida pessoal”, é agenda de “temas diversos” tratados pelo gestor nas redes sociais e em seu blog.

Na análise do *corpus* concernente à gestora observou-se que esta é representada a partir das ações “foi”, “precisou”, “acalmar”, “passa”, “tornou-se”, “ficou”, “é” e “fez”.

Ainda, pela recorrência das palavras, em ordem decrescente de aparecimento no texto: “Graça”, “mulher”, “presidente” e “líder”, verificou-se que a gestora tem sua identidade construída no texto como Graça; mulher; presidente da Petrobrás – empresa que apresenta um mau desempenho. Graça, como é chamada, é aquela que precisa acalmar; que é conciliadora, pois aguenta e negocia; que é vaidosa; frágil; romântica; que passa seu dia em uma sala com vista para a Baía de Guanabara entre esmalte e DVD de música; que com “sacrifício” adquiriu competência técnica e tornou-se referência em conhecimento dentro da Petrobras, mas que, contudo, sua trajetória profissional coincide com um período “particularmente feliz para as mulheres”, onde ocupar o posto mais alto dentro de uma organização ainda faz parte de um “sonho” para elas.

De outro modo, também observou-se que no *corpus* analisado os discursos apresentam congruências com as práticas identificadas por Calás e Smircich (2010) a partir das análises da literatura organizacional dos anos 50 e 60 onde, embora nesta época as mulheres tenham realizado pesquisas, a exemplo de Mary Parker Follet e Lillian Gilbreth, sua presença em posições gerenciais era considerada uma anomalia e uma normalidade caso esta se desse em posições subalternas. Tal evidência pôde ser observada pelo agenciamento da gestora a qual é revelada, por exemplo, quando a posição associada à ela é a de “estagiária”, ao considerá-la enquanto presidente, o discurso revela que este fato faz parte do universo do “sonho” para as mulheres. Por fim, estas análises possibilitaram discutir a relação entre os atributos de gênero e os papéis de gestão comunicados, atingindo-se o último objetivo específico delimitado.

Em última análise, entendemos que as representações estereotipadas dos gestores trazidas pelo discurso analisado, detêm a força de se estabelecerem como limitadores sobre as escolhas e possibilidades de ação social dos indivíduos, uma vez que imprimem uma aparência de normatividade em relação à gestão sob a perspectiva do gênero. De acordo com Wood Jr. e Paula (2002) a literatura *pop-management* não só contribui para a disseminação de ideias e práticas gerenciais como também influencia a construção das agendas dentro das organizações o que reforça este potencial limitador e normativo destes discursos.

Considerando-se, ainda, que foi possível identificar que as diversas características representadas como próprias ao gestor ou à gestora foram comunicadas por meio de estratégias de construção simbólicas recorrentes como a universalização e a naturalização – reconhecidos modos de operação da ideologia – deste modo, foi possível inferir que ocorre neste discurso uma repetição da visão de mundo hegemônica onde a representação masculina é valorada positivamente em detrimento da representação feminina.

Nesse sentido, a repetição da visão de mundo hegemônica nos discursos midiáticos confere à mídia a potencialidade de constituir-se enquanto instituição capaz de garantir a ignorância bem como sustentar a criação de uma realidade à luz do discurso hegemônico. Nesse sentido, de acordo com Resende e Ramalho (2006, p.113) “a naturalização tanto da representação que privilegia determinados atores e vozes quanto das metáforas que inculcam sentidos negativos possibilita a ação da ideologia por meio da violência simbólica que carrega consigo o poder de impor - e mesmo de inculcar - instrumentos de conhecimento e de expressão arbitrários, embora ignorados como tais - da realidade social.”

Em última instância, salienta-se que a perspectiva teórica apontada no presente estudo, assim como possibilita o questionamento dos discursos que se apresentem por meio de vieses universais e generalizantes, são também passíveis de problematizações uma vez reconhecidos os limites desta pesquisa onde o enfoque se deu sobre a categoria gênero considerando-se que este conceito pode ser entendido sob uma forma relacional e não estática estando aberto a problematizações a partir de perspectivas diversas das apresentadas aqui.

Por outro lado, entendemos que, se conseguimos caminhar no sentido do aprofundamento do entendimento deste conceito enquanto uma construção social, podemos minar algumas certezas, dentre elas o determinismo biológico que culmina na naturalização dos atributos concernentes a homens e mulheres, tão arraigados nos diversos discursos que nos conformam e limitam nossas possibilidades de ação. Ao nosso ver, isto já será um grande passo dado no sentido de uma mudança social no que tange a uma sociedade permeada por relações mais justas e igualitárias sob a perspectiva de gênero.

Por fim, como sugestão de estudos futuros, sugerimos a ampliação do *corpus* de análise abrangendo mais edições desta revista e de também de outras relevantes no contexto editorial de negócios no Brasil como a revista Exame e a HSM *Management*.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.S. **Elaboração de projeto, TCC, Dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva.** São Paulo: Atlas, 2011.

CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: Abordagens Feministas em Estudos Organizacionais. In: CALDAS, M; FACHIN, R; FISCHER, T (Org.). **Handbook de estudos organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2010. p. 273-360.

CAPPELLE, M. C. A et al. **A Produção Científica sobre Gênero na Administração: Uma Meta-Análise.** 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-eora-1002.pdf>>. Acesso em: 30abr. 2016.

CARLOTO, C. M. **O conceito de gênero e sua importância para a análise das relações sociais.** Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c_v3n2_genero.htm>. Acesso em: 12 out. 2016.

CARVALHO, J. L. F; CARVALHO, F. A. A.; BEZERRA, C. O monge, o executivo e o estudante ludibriado: uma análise empírica sobre leitura eficaz entre alunos de administração. **Cadernos EBPE**, v. 8, n.3, p. 535-549, set. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512010000300010>. Acesso em: 28 ago. 2016.

CAVAZOTTE, F. S. C. N; OLIVEIRA, L. B; MIRANDA, L. C. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 45, n. 1, p.70-83, jan. 2010.

CERCHIARO, I; AYROSA, E. A. T.; ZOUAIN, D. M. A aplicação de abordagens feministas na pesquisa em administração. **Cadernos Ebape**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p.650-664, dez. 2009.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 8. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

ECCEL, C. S. **Estudos de Gênero nas Organizações: Implicações Teórico- Metodológicas.** 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eor1360.pdf>>. Acesso em: 08 mai. 2016.

EGGINS, S. **An introduction to Systemic Functional Analysis.** 2 Ed. Continuum: Editor, 2004.

ÉPOCA. **Novo governo do Canadá será igualitário: 15 ministros e 15 ministras.** 2015. Disponível em: <<http://epoca.globo.com/tempo/filtro/noticia/2015/11/novo-governo-do-canada-sera-igualitario-15-ministros-e-15-ministras.html>>. Acesso em: 30 abr. 2016.

DA REDAÇÃO. **Mulheres pedem paridade de gênero no senado Canadense.** 2016. Revista EXAME. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/mundo/mulheres-pedem-paridade-de-genero-no-senado-canadense/>>. Acesso em: 9 nov. 2016

FAIRCLOUGH, N. A Análise Crítica do Discurso e a Mercantilização do Discurso Público: Universidades. In: MAGALHÃES, C. M. (Org.). **Reflexões sobre a análise crítica do discurso**. Belo Horizonte: Faculdade de Letras, UFMG, 2001b.

_____. **Discurso e Mudança Social**. Tradução de Izabel Magalhães. Brasília: Universidade de Brasília, 2001a.

_____. **Analysing Discourse: textual analysis for social research**. London: Routledge, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GONDIM, S. M. G et al. Gênero, autoconceito e trabalho na perspectiva de brasileiros e angolanos. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, Salvador, v. 16, n. 2, p.153-165, abr. 2013.

HALL, S. Identidades culturais na pós-modernidade. Trad. **Tomaz Tadeu da Silva, Guacira Lopes Louro**. Rio de Janeiro: DP&A, 1997

HALLIDAY, M. A. K. **Language as social semiotic**. London: Edward Arnold, 1978.

HALLIDAY, M. A. K. **Introduction to functional grammar**. London: Edward Arnold, 1985.

HENNIGEN, I. Subjetivação como produção cultural: fazendo uma outra psicologia. **Psicologia & Sociedade**, v. 18, n. 2, p. 47-53, mai. /ago. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822006000200007>. Acesso em: 02 nov. 2016.

IBGE. **Pesquisa Nacional de Amostragem por Domicílio- PNAD**. 2012. Disponível em:<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2016.

IBGE. **Brasil em síntese**. 2016. Disponível em: <http://brasilemsintese.ibge.gov.br/populacao/esperancas-de-vida-ao-nascer.html>>. Acesso em: 23 out. 2016.

IBGE. **Pesquisa Mensal de Emprego**. 2015. Disponível em:<http://serieestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?no=7&op=0&vcodigo=FDT0901&t=pessoas-economicamente-ativas-sexo>. Acesso em: 27 mai. 2016.

IZQUIERDO, M. J. Bases materiais del sistema sexo/gênero. São Paulo: SOF, [1999]

LIMA, L. F. A. A construção da identidade de gênero na educação infantil: princípios de igualdade reconhecidos nas diferenças. **Fórum Identidades**, Itabaiana, v. 2, n. 1, p.39-47, jun. 2007. Semestral.

MACHADO, L. Z. **Perspectivas em confronto: relações de gênero ou patriarcado contemporâneo?** 2000. Disponível em: <<http://www.compromissoeatitude.org.br/wp->

content/uploads/2012/08/MACHADO_GeneroPatriarcado2000.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2016.

MAGALHÃES, C. M. A Análise Crítica do Discurso enquanto Teoria e Método de Estudo. In: MAGALHÃES, C. M. **Reflexões sobre a Análise Crítica do Discurso**. Belo Horizonte: Faculdade de Letras, UFMG, 2001.

MEDEIROS, C. R. de O.; BORGES, J F.; MIRANDA, R. **Estereótipos de Gênero e Carreira Executiva na Literatura Gerencialista**. 2010. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/18/14>>. Acesso em: 03 set. 2016.

MELO, P. T. N. B. de; SALLES, H. K. de; VAN BELLEN, H. M. **Quadro institucional para o desenvolvimento sustentável: o papel dos países em desenvolvimento com base na análise crítica do discurso da Rio+20**. 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5491/4211>>. Acesso em: 17 out. 2016.

MELO, M. C. de O. L. et al. Representações femininas na mídia de negócios brasileira. O&S - v.11, n.31, p. 103-118, set./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v11n31/06.pdf>>. Acesso em: 28 ago. 2016.

MEURER, J. L. Gêneros textuais na análise crítica de Fairclough. In: MEURER, J. L.; BONINI, A.; MOTTA-ROTH, D. **Gêneros: teorias, métodos, debates**. São Paulo: Parábola, p. 295, 2005.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em: 23 out. 2016

MIGUEL, L. F. Política de interesses, política do desvelo: representação e “singularidade feminina”. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p.253-266, jun. 2001. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/S0104-026X2001000100015>>. Acesso em: 08 mai. 2016.

MIGUEL, L. F.; BIROLI, F. **Feminismo e Política**. Florianópolis: Boitempo Editorial, 2014.
MINAYO, M. C. S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 31. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

MIRANDA, P. **A construção social das identidades de gênero nas crianças: um estudo intensivo em Viseu**. 2008. Disponível em: <<http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/136.pdf>>. Acesso em: 02 nov. 2016.

PEDRO, J. M. Traduzindo o debate: o uso da categoria gênero na pesquisa histórica. **História**, v. 24, n.1, p. 77-98, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/his/v24n1/a04v24n1.pdf>>. Acesso em: 26 mai. 2016.

PEDROSA, C. E. F.; OLIVEIRA, D. M. de; DAMACENO, T. M. dos S. S. **Caminhos teóricos e práticos em análise crítica do discurso**. 2008. Disponível em: <http://www.filologia.org.br/xiv_cnlf/tomo_1/646-691.pdf>. Acesso em: 11 set. 2016.

RAMALHO, V.; RESENDE, V. D. M. **Análise de discurso (para a) crítica: o texto como material de pesquisa.** Campinas: Pontes, 2011.

RESENDE, V. de M.; RAMALHO, V. **Análise de Discurso Crítica.** São Paulo: Contexto, 2006.

RESENDE, V.; RAMALHO, V. Análise de Discurso Crítica, do modelo tridimensional à articulação entre práticas: implicações teórico metodológicas. **Linguagem em (Dis)curso**, Tubarão, v. 5, n. 1, p. 185-207, jul./dez. 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2008.

RODRIGUES, M. S. **O novo ministério da verdade: o discurso de veja sobre o campo do ensino superior e a consolidação da empresa no Brasil.** 2013. 410 f. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/103491/317290.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 07 set. 2016.

ROESCH, S M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALLES, H. K. de; HEBERLE, V. M.; MACEDO, L. B. **O Futuro Que Queremos?: uma Análise da Representação da Mulher no Relatório Final da RIO+20.** 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/enanpad2013/enanpad2013_apresentacao_premios.pdf>. Acesso em: 18 out. 2016.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jul. 1997.

THOMPSON, J. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa.** Petrópolis: Vozes, 2002.

TSE. **Há 80 anos mulheres conquistaram o direito de votar e ser votadas.** 2013. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/imprensa/noticias-tse/2013/Marco/ha-80-anos-mulheres-conquistaram-o-direito-de-votar-e-ser-votadas>>. Acesso em: 21 abr. 2016.

SCOTT, J. **Gênero: uma categoria útil para análise histórica.** 1989. Disponível em: <moodle.stoa.usp.br/mod/resource/view.php?id=39565>. Acesso em: 27 maio 2016.

UGLIONE, H. K. de S et al. **Mercantilização de ações solidárias empresariais: uma discussão a partir da análise crítica do discurso.** **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 2, n. 9, p. 226 - 253, maio./ago. 2011. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/389>>. Acesso em: 02 out. 2016.

VAN DIJK, T. **Discurso e Poder.** 2. ed. São Paulo: Contexto, 2010.

VILAS BOAS, L. H. de B.; NETO, A. de P.; CRAMER, L. Relações de gênero nas organizações: um estudo no setor de vendas de veículos. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 219-229, jul. 2003.

WODAK, R. Do que trata a ACD – um resumo de sua história, conceitos importantes e seus desenvolvimentos. **Revista Linguagem em (Dis)curso**. v.4, n.Especial, p. 223-243, 2004.

WOOD JUNIOR, T.; PAULA, A. P. P. de. **Pop-management: pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil**. 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/TEO/2002_TEO977.pdf>. Acesso em: 20 maio 2016.

WOOD JUNIOR, T.; PAULA, A. P. P. de. **Pop-management: a literatura popular de gestão no Brasil**. 2002. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2958/P00219_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 03 jun. 2016.

WOOD, JUNIOR, T.; DE PAULA, A. P. P. **Relatório de pesquisa nº 3**. 2002. Disponível em: <http://gvpesquisa.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/publicacoes/P00219_1.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2016.

MACEDO, L. S. R. de; SILVEIRA, A. da C. da. **Self: um conceito em desenvolvimento**. 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v22n52/14.pdf>>. Acesso em: 27 ago. 2016.

PAULA, A. P. P. de. **Administração pública brasileira entreo gerencialismo e a gestão social**. 2005. Disponível em: <<http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-45-num-1-ano-2005-nid-45058/>>. Acesso em: 28 ago. 2016.

ROCHA, C. D. et al. **O fenômeno teto de vidro na ascensão à posição hierárquica das mulheres no mercado formal: barreiras**. 2014. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320405.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2016.

SOUZA, C. C. de. **Nós e eles: a representação dos atores sociais em um texto multimodal**. 2011. Disponível em: <http://www.pglettras.uerj.br/linguistica/textos/livro06/LTAA06_a31.pdf>. Acesso em: 12 out. 2016.

ANEXO A – Capa da edição Nº 164 Você S/A – Os 17 segredos de ABÍLIO

SEJA SEU MELHOR INVESTIMENTO

WWW.VOCESA.COM.BR

Você S/A

Abílio Diniz
revela os ensinamentos essenciais de liderança que reuniu em 52 anos de trabalho

OS 17 SEGREDOS DE ABÍLIO

**EDUCAÇÃO EXECUTIVA
RH E FINANÇAS**
UM ROTEIRO PARA CRESCER NESSAS DUAS ÁREAS

CARREIRA
PROFISSIONAIS QUE MUDARAM DE ATIVIDADE CONTAM COMO VENCER OS DESAFIOS DA TRANSIÇÃO

FINANÇAS
CORRIJA OS PEQUENOS DESLIZES QUE ACABAM COM SEU DINHEIRO

JORNADA DUPLA
VEJA COMO MANTER O DESEMPENHO EM DOIS EMPREGOS

EMMS

VOCÊ É UM FUNCIONÁRIO SUPERCOMPROMETIDO? RESPONDA AO NOSSO TESTE E DESCUBRA SE TEM O PERFIL DO NOVO TIPO DE WORKAHOLIC

ANEXO B – Capa da edição Nº 179 Você S/A – mulheres elas vão fazer a nova revolução do trabalho?

SEJA SEU MELHOR INVESTIMENTO

WWW.VOCESA.COM.BR

voocês/a

GRAÇA FOSTER,
presidente da Petrobras
"Não conheço homens
que fizessem quanto
a vida me faz ser"

Alvill

15 ANOS COM VOCE S/A

MULHERES

ELAS VÃO FAZER A NOVA REVOLUÇÃO DO TRABALHO?

AS PROFISSIONAIS BRASILEIRAS JÁ SÃO MAIS PREPARADAS DO QUE OS HOMENS E SE DESTACAM EM CARREIRAS ANTES DOMINADAS POR ELES. A COMPETIÇÃO VAI AUMENTAR MUITO – SE ELAS NÃO SAÍREM DO JOGO ANTES DA HORA

E MAIS

- UM NOVO JEITO DE EXISTIR FINANÇAS
- SER SÓCIO DE UM SHOPPING
- EMPREENDEDORISMO SE ENXIMA?
- SER SÓCIO VOUO UM PROBLEMA

SABIDURIA OS COMPORTAMENTOS QUE IMPEDEM SUA EVOLUÇÃO NA CARREIRA

CREATIVIDADE COMO RESOLVER PROBLEMAS DE UMA FORMA INOVADORA