



Revista de Gestão e Secretariado

E-ISSN: 2178-9010

[gestoreditorial@revistagesec.org.br](mailto:gestoreditorial@revistagesec.org.br)

Sindicato das Secretárias(os) do Estado  
de São Paulo  
Brasil

Santos Soares Menezes, Raquel; Lara Oliveira, Janete; Rodrigues Diniz, Ana Paula  
SIMBOLISMOS DE GÊNERO E GESTÃO: UMA ANÁLISE DAS FEMINILIDADES DE  
EXECUTIVAS BRASILEIRAS

Revista de Gestão e Secretariado, vol. 4, núm. 1, enero-junio, 2013, pp. 1-22

Sindicato das Secretárias(os) do Estado de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=435641692001>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**SIMBOLISMOS DE GÊNERO E GESTÃO: UMA ANÁLISE DAS FEMINILIDADES DE  
EXECUTIVAS BRASILEIRAS**

**GENDER SYMBOLISMS AND MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF BRAZILIAN  
FEMALE EXECUTIVES FEMININITY**

**Raquel Santos Soares Menezes**

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Professora do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal de Viçosa – UFV

E-mail: [soares.raquels@gmail.com](mailto:soares.raquels@gmail.com) (Brasil)

**Janete Lara Oliveira**

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Professora da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

E-mail: [janetelara@cepead.face.ufmg.br](mailto:janetelara@cepead.face.ufmg.br) (Brasil)

**Ana Paula Rodrigues Diniz**

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Analista do Escritório de Prioridades Estratégicas do Governo de Minas Gerais

E-mail: [anaprdiniz@hotmail.com](mailto:anaprdiniz@hotmail.com) (Brasil)

*Data de recebimento do artigo: 13/03/2013*

*Data de aceite do artigo: 02/05/2013*

## **SIMBOLISMOS DE GÊNERO E GESTÃO: UMA ANÁLISE DAS FEMINILIDADES DE EXECUTIVAS BRASILEIRAS**

### **RESUMO**

A noção de simbolismo de gênero, considerada como expectativas sociais de como deveriam se comportar homens ou mulheres, e quais trabalhos deveriam exercer, possibilita compreender como são desempenhados papéis profissionais na sociedade atual. O objetivo desse artigo é identificar os ideais da profissão executiva na narrativa das mulheres. Foram entrevistadas 64 executivas em organizações diversas em sete capitais brasileiras – Belo Horizonte, Brasília, Porto Alegre, Salvador, Vitória, São Paulo e Rio de Janeiro. Os dados foram analisados por meio da Análise de Discurso Crítica, possibilitando a identificação de significados do trabalho executivo que seriam supostamente neutros quanto ao gênero, bem como das feminilidades associadas a (in)competências das mulheres para o trabalho executivo. Mesmo competências associadas a feminilidades, como capacidade de negociação e organização, flexibilidade e cautela são apresentadas como ambivalentes, ora pesando a favor das mulheres que ocupam os cargos de gestão, ora as condenando como menos aptas para o trabalho executivo do que os homens.

**Palavras-chave:** Feminilidades; Mulheres Executivas; Análise de Discurso; Symbolismos de Gênero; Divisão Sexual do Trabalho.

## **GENDER SYMBOLISMS AND MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF BRAZILIAN FEMALE EXECUTIVES' FEMININITY**

### **ABSTRACT**

The notion of gender symbolism, considered as social expectations of how men or women should behave, and which jobs should they have, allows our understanding about how they play professional roles in society today. The aim of this paper is to identify the ideals of the executive profession in women narratives. We interviewed 64 female executives at organizations in seven different capitals – Belo Horizonte, Brasilia, Porto Alegre, Salvador, Vitoria, Sao Paulo and Rio de Janeiro. The data were analyzed by means of Critical Discourse Analysis, enabling identification of meanings about the executive work that were supposedly gender neutral, as well as associated with femininity (in) competence of women considering the executive work. Even skills associated with femininity, such as negotiation skills and organization, flexibility and caution are shown as ambivalent, sometimes in favor of women occupying management positions, sometimes considering them as less suitable for the executive work when compared to men.

**Keywords:** Femininities; Businesswomen; Discourse Analysis; Gender Symbolisms; Sexual Division of Labor.

## **1 INTRODUÇÃO**

Ao longo da história, o trabalho tem sido uma categoria importante de diferenciação sexual, na medida em que a divisão entre duas esferas de atuação social – uma pública e outra privada – atribuiu aos homens o espaço público, político, do trabalho remunerado, e às mulheres o espaço privado, doméstico, do cuidado familiar (Pateman, 1993). Entretanto, no momento histórico atual, as mulheres vêm avançando no mercado de trabalho e conquistando postos de prestígio e poder. Historicamente, a noção de divisão sexual do trabalho apresenta tais ocupações como pertencentes aos homens, já que existe uma hierarquia entre as ocupações masculinas e as femininas, e estas últimas estariam em desvantagem em relação às anteriores (Kergoat, 2009).

No novo contexto, em que há um número maior de mulheres ocupando as posições gerenciais, de diretoria e presidência em organizações de diversos tipos, as relações de gênero devem ser pensadas como um conjunto de atributos ligados não apenas ao sexo, mas também ao lugar que o sujeito ocupa no espaço social. Nesse sentido, os simbolismos de gênero, entendidos como símbolos – palavras, objetos e ações – são ricos em significados e evocam respostas subjetivas por parte das pessoas que fazem parte de uma mesma cultura (Alvesson & Billing, 2009). Os conceitos de masculinidades e feminilidades são úteis na medida em que possibilitam uma ligação entre o que se entende culturalmente como feminino ou masculino, bem como na forma com que homens e mulheres constroem seus sentimentos, valores e pensamentos que os caracterizam como indivíduos.

Diante do exposto, objetivamos neste artigo compreender os ideais da profissão executiva na narrativa das próprias mulheres que a exercem. Como elas se aproximam ou se afastam desses ideais? Partimos do pressuposto de que, por mais masculina que seja representada uma mulher em cargos de gestão, ela não se desvincula de sua condição feminina, e que esta historicamente sempre ocupou o segundo plano das relações de gênero na esfera pública.

A noção de simbolismo de gênero embasa, assim, a proposta apresentada. Partimos da divisão sexual do trabalho, que separa as ocupações em masculinas e femininas. Em seguida, percorremos especificamente a generificação da profissão executiva. Para ilustrar esses aspectos, realizamos uma pesquisa acerca das feminilidades de executivas com 64 mulheres em cargos de gestão, em organizações de diversos portes e setores, em sete capitais brasileiras – Belo Horizonte, Brasília, Vitória, Rio de Janeiro, São Paulo, Salvador e Porto Alegre. Os dados foram analisados por meio da Análise de Discurso, levando à identificação de dois percursos semânticos principais:

um que se alinha com a “neutralidade” de gênero na profissão executiva e o outro que destaca competências específicas atribuídas às mulheres, considerando aquelas que são favoráveis e outras que deveriam ser suprimidas no espaço organizacional.

## **2 SIMBOLISMOS DE GÊNERO NO TRABALHO EXECUTIVO**

Os aspectos organizacionais relacionados à gestão refletem as relações de gênero na medida em que a lógica da racionalidade demonstra influências masculinas (Mavin, Bryans & Warring, 2004). Nesse sentido, podemos afirmar que no ambiente de trabalho, a masculinidade é colocada positivamente a serviço da administração, já que é por meio de construções de subjetividades supostamente vinculadas ao masculino que as organizações são administradas. Valorizam-se atributos como produtividade, *performance*, cumprimento de metas, competência e competitividade – representações que refletem e reproduzem as concepções de masculinidades e transformam indivíduos em sujeitos masculinos. Knights e Kerfoot (2004) atentam ainda para que, nesse contexto, mesmos as feminilidades destacadas como desejáveis são reduzidas a uma capacidade de gerar flexibilidade e responsividade, num claro processo de masculinização da feminilidade, colocada a serviço da organização.

Noutra direção, estariam processos contemporâneos referidos por alguns autores como feminização da gestão (Fletcher, 2004; Fondas, 1997). A essa tendência na área da administração estariam associados comportamentos mais cooperativos, humanos, dotados de sensibilidade e criatividade – atributos mais aproximados de feminilidades –, em oposição aos valores tipicamente masculinos, como frieza, impessoalidade, competição e racionalidade (Fletcher, 2004; Fondas, 1997; Alvesson; Billing, 2009; Linstead & Thomas, 2002).

No estudo de Fondas (1997) acerca de uma suposta tendência de feminização da gestão, a autora analisou livros contemporâneos da literatura gerencialista norte-americana, com forte influência sobre o público executivo a que se destina, por tratar de assuntos da moda na década de 1990, como reengenharia, ambiente de equipes e gerenciamento para a excelência. A autora verificou que, embora proponham formas de administrar mais identificáveis como femininas – como renunciar ao controle e dividir responsabilidades, ajudar e desenvolver os outros, construir uma rede de relacionamentos, elevando o ideal de conexão com os outros de uma forma associativa, colaborativa, e relacionamentos cooperativos –, em nenhum momento tais características desejáveis aos novos gerentes são nomeadas como femininas. Dentro dessa perspectiva, a autora considerou

que o possível problema dos autores em nomear a feminização é que isso significa não masculino, e como tal, não teria espaço no ambiente organizacional, visto que, dentro da cultura geral, os binarismos de gênero carregam fortes significados e a maioria dos leitores dos livros seria de executivos homens.

Outra pesquisa nessa linha de investigação, que analisa a feminização da gestão à luz de novas teorias gerencialistas é a de Fletcher (2004). A autora analisou a literatura que trata da temática de liderança pós-heroica, um modelo de gestão que valoriza o comportamento colaborativo e relacional, dependente da rede de influência social, e privilegia o aprendizado nas organizações, em substituição ao modelo de liderança heroica, que era individualista, centrado em poucos líderes e com sistemas autoritários de controle. Fletcher (2004) distingue traços nítidos para separar os dois modelos de liderança, sendo o masculino o da liderança heroica, e o feminino o da liderança pós-heroica. Nesse sentido,

muito do que vem sendo notado é que os traços associados à liderança heroica tradicional são masculinos. Homens ou mulheres podem exibi-los, mas os traços em si, como individualismo, controle, assertividade e habilidades de advogar e dominar – são socialmente atribuídos a homens e geralmente entendidos como masculinos. Em contraste, os traços associados com a nova liderança pós-heroica são femininos. Novamente, homens ou mulheres podem apresentá-los, mas os traços em si, como empatia, comunicação, vulnerabilidade e habilidades de conquista e colaboração são socialmente atribuídos a mulheres e entendidos como femininos. (Fletcher, 2004, p. 650, tradução nossa).

Diante dessas considerações, poderíamos esperar que as feminilidades fossem cada vez mais valorizadas nas organizações e, conseqüentemente, as mulheres. Entretanto, não é isso que ocorre. A partir do trabalho de Fletcher (2004), depreendemos que os discursos que acompanham os novos rótulos da gestão, como a liderança pós-heroica, surgem como neutros quanto ao gênero. Porém, trazem imbuídas ideias de que a gestão e tais discursos relacionados são feitos por e para os homens, e reiteram os ideais de masculinidade, dominantes nas organizações.

Voltando-se o foco da análise para a prática gerencial, a qual inclui homens e mulheres, ainda constatamos que o peso das diferenças entre eles recaem mais negativamente sobre as mulheres. No que se refere à comunicação, por exemplo, Rojo e Esteban (2005) analisaram como mulheres que exercem autoridade são vistas e avaliadas em organizações espanholas, partindo da teoria dos estilos de comunicação, da sociolinguística. As autoras adotaram o pressuposto de que existiria, na Espanha, uma associação do estereótipo masculino como requisito para ocupar posições gerenciais – autoridade, decisão, liberdade de julgamento, força.

Partindo de várias interações discursivas em situações de trabalho, Rojo e Esteban (2005) distinguem três possibilidades para exercer o poder, tendo o gênero como pano de fundo: manter o estilo considerado feminino ou relacional, adotar um estilo masculino ou informativo, ou uma terceira possibilidade, que é adotar o modelo performativo, que considera adotar um estilo masculino ou feminino dependendo da situação de comunicação e de outros fatores.

Outro estudo que analisa as relações de poder entre homens e mulheres a partir de interações discursivas é o de Holmes (2005). Ao investigar mulheres gerentes em uma empresa de Tecnologia de Informação, a autora constatou que não há discurso neutro, ou seja, as relações de gênero influenciam a construção de estereótipos associados ao feminino, como a expectativa de que as mulheres exibam alguma polidez convencional. Entretanto, no caso das gerentes investigadas, ficou claro na forma como discordam de seus colegas, que fazem o poder muito explicitamente, usando uma estratégia associada ao estereótipo masculino, defendendo com veemência seus pontos de vista, mais do que simplesmente concordando com o que está acontecendo. Nesse sentido, exercer o poder, para as mulheres, implicaria em adotar um comportamento estereotipado masculino, mesmo que atributos femininos comecem a ser percebidos como necessários para ocupar tais posições.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Como mulheres que atuam em posições executivas são afetadas pelas expectativas de gênero? Para tentar responder a essa questão, partindo da noção de divisão sexual do trabalho, e do simbolismo de gênero no trabalho executivo, realizamos uma pesquisa com a finalidade de investigar os ideais da profissão executiva na narrativa das próprias mulheres que ocupam tais postos, e as formas como vivem suas feminilidades no ambiente de trabalho. Considerando que elas ocupam uma posição ambígua – do lugar “do poder” no espaço público, sem desvincular-se da condição de mulher, como elas se aproximam ou se afastam dos ideais da profissão?

Para direcionar as questões acerca dos discursos de mulheres de negócios, foram realizadas 64 entrevistas semiestruturadas com mulheres que ocupam as principais posições de decisão em organizações de trabalho em sete capitais brasileiras – São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Brasília, Vitória, Salvador e Porto Alegre.

As entrevistas ocorreram no período de julho de 2009 a fevereiro de 2010. Cada pesquisador utilizou sua rede pessoal de contatos para dar início à indicação das primeiras executivas pesquisadas, em geral, colegas de trabalho, conhecidas ou alunas de cursos de pós-graduação em gestão. Posteriormente, estas mesmas indicavam outras possíveis participantes, dando continuidade



ao processo por meio da técnica da “bola de neve”. O encerramento das entrevistas ocorreu quando foi constatada a construção de um *corpus* bastante diversificado, contando com narrativas de executivas de multinacionais, do setor público, pequenas empresárias, com idade variando entre vinte e oito e sessenta anos, casadas, solteiras, divorciadas, brancas e negras, com filhos e sem filhos, enfim, com experiências variadas o suficiente para que tivessem diferentes visões acerca de feminilidades, e da forma como o trabalho executivo se relaciona com essa temática.

Quanto ao roteiro, este contemplava questões específicas sobre as concepções de gênero, destacando o aspecto relacional das feminilidades, que se constroem em relação às masculinidades, aspectos gerais do mundo trabalho, para verificar como a noção de divisão sexual do trabalho se apresenta a estas mulheres na contemporaneidade, e aspectos específicos do trabalho executivo, aos quais podiam estar associadas características desejáveis de serem exibidas por homens ou mulheres, da mesma forma como tais entrevistadas podiam se identificar ou não com tais expectativas. Para elaboração do presente artigo, limitamos a discussão sobre este último tópico, ou seja, as especificidades do trabalho executivo, as quais são permeadas pelas temáticas anteriores, já que os dados foram coletados conjuntamente.

Para analisar o *corpus* resultante, foi empreendido o procedimento da Análise de Discurso. Para Maingueneau (2000, p. 13), a análise do discurso é “a disciplina que, em vez de proceder a uma análise linguística do texto em si ou a uma análise sociológica ou psicológica de seu contexto, visa articular sua enunciação sobre certo lugar social”. Assim, percebemos que uma das principais vantagens da utilização desse procedimento é a possibilidade de interpretação não apenas do que é dito, explicitado, mas, sobretudo, trabalhar a ideologia que está por detrás das falas, entendendo o que os atores realmente querem dizer e que não é necessariamente explicitado.

Faria e Linhares (1993) apontam quatro estratégias de persuasão nos discursos individuais. Segundo esses autores, as estratégias de persuasão relacionam-se aos discursos que são aprendidos no decorrer da vida dos atores sociais. Nesse sentido, os atores fariam o que lhes é socialmente e organizacionalmente permitido dizer, e que traduziria uma determinada visão de mundo. Como resultado de suas pesquisas, esses autores relatam a existência de quatro principais estratégias de persuasão: a) a construção das personagens no discurso e sua relação com as personagens efetivamente existentes; b) a seleção lexical, isto é, a escolha do vocabulário, metáforas e demais figuras de linguagem usadas nos discursos; c) as relações entre os conteúdos explícitos e implícitos, que possibilitam criar um efeito ideológico de sentido; d) o silêncio sobre determinados temas, ou seja, aquilo que não é dito.



Para cada um dos percursos semânticos constituídos, entendidos como conjunto de significados relacionados a um tema específico – nesse caso, gênero, trabalho e profissão executiva –, buscou-se evidenciar como tais estratégias perpassam os discursos das executivas, desvelando como vivenciam suas feminilidades no trabalho.

#### **4 OS IDEAIS DA PROFISSÃO EXECUTIVA**

Para responder à questão “como é um executivo?”, as mulheres entrevistadas utilizaram diferentes estratégias de persuasão, às quais atribuíam significados relacionados principalmente ao poder, *status* e responsabilidade desse profissional para a consecução dos resultados organizacionais.

A análise do discurso levou à identificação de quatro personagens principais, em torno dos quais se articulam o percurso semântico do ideal da profissão executiva: O Comandante, O Nobre, O Político e O Dedicado. Notamos que tal percurso semântico é apreendido pelas entrevistadas sem se darem conta de que também são executivas, o que nos leva à caracterização do executivo idealizado de modo supostamente independente do gênero. Em outras palavras, tal percurso é delineado a partir da ideia genérica construída pelos sujeitos de pesquisa sobre o que constitui o cargo ou a função executiva, atributos que, na visão deles, não seriam recortados pelas diferenças de gênero. É importante ressaltar que tais ideais são pontos em torno dos quais, para além dos consensos, estabelecem-se conflitos, contradições e disputas. Nesse sentido, estes são marcados por positivities e negatividades, por aproximações dos sujeitos daquilo que se espera – ou se acredita esperar – dessa profissão e por distanciamentos.

##### **O Comandante**

Observamos que, por um lado, o ideal da função executiva como comandante retoma as noções do profissional que se pauta no conhecimento para exercer sua atividade, do profissional estratégico ao qual cumpre delinear os caminhos a serem percorridos na organização e o que se posiciona na linha de frente, indicando caminhos e influenciando pessoas a executarem tarefas, como verificado no trecho 1, em que são utilizados os vocábulos *front*, *dar a cara a tapa*, *poder de execução*.

(1) Estou no *front*, estou para dar a cara à tapa, para ir atrás de cliente, para fazer, para gerar receita para o negócio [...] Então, acho que ser executivo significa você ter poder de execução. Você não precisa ser a pessoa que tem as melhores ideias, mas você pode ter o dom de transformar ideias em práticas, sejam suas ou de outras pessoas (E19).

Por outro lado, este mesmo comandante remete à ideia de um gestor centralizador, que pode vir até a desconsiderar os funcionários no momento de delimitação desses mesmos caminhos. Ao mesmo tempo, observam os o embate entre dois tipos de executivos: aquele que usa de seu poder e autonomia para articular os diferentes membros organizacionais, e aquele que usa dos mesmos poder e autonomia para impor as decisões tomadas em prol de benefícios individuais, como ilustrado pelo depoimento de E45 (trecho 2):

(2) Eu acho que os executivos pensam muito neles. Eles querem crescer, não falam nunca na equipe. Só falam neles, no que é deles [...] Os executivos chegam em um certo topo e não acham que precisam dos funcionários. E tratam muitos funcionários como... “se não quiser, sai, porque a fila está grande. (E45)

No trecho 2 acima, o executivo é apresentado como egoísta e egocêntrico, preocupado apenas consigo e não com a equipe. Além disso, a entrevistada afirma que ao alcançarem sucesso profissional, ao chegarem ao topo, os executivos passam a desconsiderar os funcionários, exigindo-lhes a subjugação aos seus interesses e ordens ou, então, descartando-os. Tal questão adianta a representação do executivo como o pragmático, que em prol dos objetivos pessoais e institucionais, abandona valores e se desumaniza.

## O Nobre

No ideal do executivo como o nobre, depreendemos que este se refere à positividade de um profissional importante e reconhecido, que ocupa um alto cargo na hierarquia organizacional e que, em decorrência desse cargo, é bem-sucedido materialmente e valorizado simbolicamente, como colocado por E45 no depoimento 3.

(3) Ah, eu vejo um cara, uma pessoa bem vestida, e as pessoas respeitando e falando: “como aquela pessoa cresceu, como aquela pessoa era tão assim e agora cresceu profissionalmente”. (E45)

A distinção do executivo, nesse sentido, estaria bem representada na imagem e postura adotadas, com destaque para os trajes como símbolo de diferenciação. Concomitantemente, essa

distinção social do cargo é percebida de forma negativa, colocando o executivo como o pomposo, aquele que ostenta uma posição privilegiada. Além disso, a diferenciação do executivo desencadearia na imposição de determinadas posturas e condutas, impelindo que os sujeitos estejam adequados a padrões e estereótipos construídos, como ilustrado pelo depoimento de E48, no trecho 4.

(4) Acho que executivo tem aquela ideia também de ser supremo. [E como você descreve o executivo? Se você conseguisse descrever uma imagem...] Uma imagem... aquela pessoa muito bem-vestida, aquela pessoa com altíssimo grau de conhecimento adquirido, porque ele vai pensar estrategicamente. (E48)

Uma negatividade associada à representação de nobreza do executivo refere-se à ideia de superioridade ou de ostentação atribuída a esse profissional. No fragmento 5 de E48 tais questões são evidenciadas. A superioridade e ostentação do executivo se fazem presentes não apenas no modo de vestir, mas, principalmente, por se considerar superior às demais pessoas, não se envolvendo com elas e com os processos da organização, de forma mais ampla com a parte operacional.

(5) É uma pessoa que não se envolve tanto nos processos. Então, uma pessoa meio que distante. Quase uma imagem fictícia de um “deus” organizacional. É bem-vestido, uma pessoa que está sempre nas rodas de negociação, mas que não está preparado para pegar no processo como um todo. (E48)

O não envolvimento com a operacionalização dos processos se dá tanto em função de seu *status* de nobreza, quanto em razão de certo despreparo, como explicitado ao final do trecho. Apesar de inicialmente construir uma imagem positiva do executivo, destacando seu alto conhecimento e pensamento estratégico, a entrevistada contrapõe isso ao afastamento das pessoas e processos, deixando explícito o lado negativo desse conhecimento e afastamento por meio da metáfora de um “deus” organizacional.

## **O Político**

Quanto ao ideal do executivo como o político, observamos a tensão existente entre a necessidade de articulação com funcionários e colegas e o desgaste advindo da competitividade entre os pares e das relações interpessoais. A necessidade de articulação e envolvimento dos funcionários traz implícita a postura pragmática do executivo. Simultâneo ao fato de tal objetividade implicar capacidade de execução e dinamismo, essa é apontada como

instrumentalidade. A racionalidade instrumental do executivo é, assim, colocada como efeito de uma desumanização, marcada pela ausência de preocupação com o outro e pela sobreposição aos valores. Isso fica evidente no caráter interesseiro associado às relações estabelecidas na empresa, como evidenciado por E9, nos trechos 6 e 7:

(6) Isso, das relações internas, tem que ter muito “jogo de cintura”. Além de ser muito bom naquilo que faz, tem que ser muito bom nas relações, tem que ser muito bom em termos de relacionamento interno, de relações, de poder. (E9)

(7) [...] a disputa de poder nas organizações é algo que incomoda todo mundo. Esse jogo de poder...Você nunca sabe se vai ficar muito tempo, se alguém está puxando seu tapete [...] (E9)

Entretanto, se por um lado o caráter político da função executiva é enfatizado, reforçando a necessária habilidade de negociação e gerenciamento de equipes, por outro, este é tido como negativo e deteriorante, especialmente se considerado o contexto de competição que se estabelece entre pares. Como evidencia E26, (8) “A competição é muito grande, muito grande, porque é meta [...] Produção! Então você estava sempre com a faca no pescoço, se você não vender, você está fora”. A imposição de alta produtividade e melhores resultados organizacionais conduz, nesse sentido, a disputas e competição, impactando negativamente nas relações de trabalho. Sugere-se que o atributo político relacionado ao trabalho estaria justamente na necessidade de lidar com a competição instituída entre os pares.

## O Dedicado

Há uma contradição relacionada ao ideal do executivo como dedicado e responsável: por um lado, são exigidas dedicação e disponibilidade integral do executivo e responsabilidade mediante as pessoas e empresas – que são impactadas direta ou indiretamente por suas ações – conferindo importância à função; por outro, estas desencadeiam em excesso de atividades e tensão, como evidenciado nos trechos 09 e 10:

(9) Daí isso eu não acho que está ligado se é a mulher ou homem, aí eu acho que todo mundo tem a mesma oportunidade. Eu acho que é falta de competência, falta de... disponibilidade para o trabalho, porque isso eu exijo, como eu sou exigida, eu acabo exigindo das pessoas que trabalham comigo, se eu preciso alguma coisa urgente e é sábado, é urgente e tem que fazer. (E20)

(10) É pressão enlouquecedora, às vezes estou com dois celulares na mão, um telefone tocando e mais dez, onze pessoas na minha frente, mais uma fila na minha porta de trabalho. O tempo não dá para fazer o que é demandado, você tem que fazer a atividade de dez/doze pessoas ao mesmo tempo, você tem que lidar, aqui, pelo menos, não só com questões técnicas, políticas gerenciais, é enlouquecedor, a pressão é incomensurável. (E3)

Contudo, se por um lado a disponibilidade e a responsabilidade caracterizam e conferem distinção à profissão, por outro, ela implica maior desgaste ao profissional, delineando a percepção do executivo como sobrecarregado. E3 recorre aos números para explicar a demanda que lhe é colocada e a consequente pressão que sofre. Pelo uso do vocábulo enlouquecedor duas vezes no trecho 10, depreende-se o quanto o trabalho envolve e desgasta psiquicamente o executivo.

Notamos que os quatro personagens depreendidos das falas das executivas trazem explícitas as questões do poder, do fazer e da instrumentalidade da função. Implicitamente, tais traços estão imbuídos de responsabilidade por si, e pelas ações de outros, já que serão cobrados pelo que fizeram e pelo desempenho de suas ações e das pessoas que designaram para tal. Considerando características consideradas típicas de formas de gerenciar masculinas ou femininas (Fondas, 1997; Fletcher, 2004) podemos afirmar que a masculinidade está na tessitura do que as mulheres entendem como sendo de um executivo, mesmo que esta questão seja silenciada, dando a entender que o trabalho executivo é mesmo neutro quanto ao gênero. O trecho 11 da fala de E38 é bastante ilustrativo desse aspecto:

(11) Eu percebo os executivos muito focados num objetivo, isso que eu enxergo de positivo, realmente de dinamismo, de fazer as coisas acontecerem de fato, com rapidez. Mas eu os percebo com um pouco de, talvez uma ausência de preocupação com o outro [...] Eu acho que uma boa gestão é uma gestão que você divide a preocupação com as pessoas e com os resultados. Tem que ter um equilíbrio aí. (E38)

Constatamos, assim, que a análise do gênero no ideal do executivo não é necessariamente neutra, mas silenciada na fala das executivas, dando a entender que a masculinidade é um parâmetro tido como certo, normal, e garantia de alcance de metas, produtividade, desempenho e competitividade, caras no ambiente organizacional e incorporadas também pelas mulheres que exercem a gestão.

O quadro a seguir sintetiza os tópicos do discurso analisados nesta seção, partindo das estratégias de persuasão que configuraram o percurso semântico de um ideal de executivo, em torno dos quatro personagens discutidos, do vocabulário, dos sentidos explícitos e implícitos. Como o silenciamento em torno da masculinidade na gestão está no esteio das falas apresentadas, esta temática foi suprimida do quadro. Uma vez que a análise realizada revelou o caráter contraditório das explicações dadas pelas entrevistadas, também as características positivas e negativas de tais

representações são sintetizadas. Ressaltamos que valorar positivamente ou negativamente determinada representação já sinaliza para uma atitude de se aproximar ou afastar de tal comportamento, na medida em que se reconhecem ou não nele, como será explorado no tópico seguinte.

PERSONAGEM/ SELEÇÃO LEXICAL	SIGNIFICADOS	CARACTERÍSTICAS POSITIVAS	CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS
<b>O Comandante</b> <i>Front</i> , dar a cara a tapa, poder de execução, topo.	<b>Explícito:</b> profissional que tem conhecimentos superiores, que delinea os caminhos para outras pessoas. <b>Implícito:</b> o excesso de pragmatismo leva o executivo a abandonar valores e se desumanizar.	- Coloca ideias suas ou de outros em prática. - Capacidade de articulação.	- Centralizador. - Egoísta. - Egocêntrico.
PERSONAGEM/ SELEÇÃO LEXICAL	SIGNIFICADOS	CARACTERÍSTICAS POSITIVAS	CARACTERÍSTICAS NEGATIVAS
<b>O Nobre</b> Bem-vestido, ser supremo, deus organizacional, pensar estrategicamente.	<b>Explícito:</b> profissional bem-sucedido materialmente; distinção social do cargo. <b>Implícito:</b> construção de estereótipos e padrões de postura e imagens requeridas.	- Profissional importante e socialmente bem reconhecido. - Possui alto conhecimento da organização. - Capacidade de pensar e agir estrategicamente.	- Superioridade. - Ostentação. - Distanciamento de outras pessoas na organização. - Não envolvimento nos processos operacionais.
<b>O Político</b> Relações internas, jogo de cintura, relações e disputas de poder, puxar o tapete, competição.	<b>Explícito:</b> capaz de articular relações conflitantes e competições entre os pares. <b>Implícito:</b> postura pragmática do executivo; capacidade de execução e dinamismo; instrumentalidade.	- Habilidade de negociação e gerenciamento de equipes.	- Desumanização, sobreposição dos valores econômicos aos pessoais. - Relações interesseiras.
<b>O Dedicado</b> Disponibilidade para o trabalho, exigência, urgência, pressão,	<b>Explícito:</b> dedicação e disponibilidade conferem importância à função do executivo; excesso de atividades e tensão.	- Senso de responsabilidade. - Importância da função. - Focados no objetivo.	- Excesso de atividades. - Tensão. - Centralização. - Não se preocupam com as pessoas.

enlouquecedor, incomensurável, dinamismo, fazer as coisas acontecerem.	<b>Implícito:</b> desgaste físico e psicológico; sobrecarga de atividades.		
--	--	--	--

**Quadro 1** – Percurso semântico do ideal da profissão executiva.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Tendo em vista esse ideal de executivo – marcado pelas positivities das representações analisadas e afastado das negatividades também a elas associadas –, na próxima seção serão enfocadas as interfaces entre gênero e profissão. O executivo ideal construído, desta forma, constituirá um parâmetro a partir do qual se refletirá sobre as feminilidades das executivas. Pretende-se, com isso, não só discutir o gênero em relação a determinados padrões profissionais, mas especialmente observar o quanto esses padrões criam privilégios ou exclusões baseadas nas desigualdades de gênero, inviabilizando ou dificultando, assim, que as mulheres dividam com os homens os espaços até então reservados a eles.

## **5 AS FEMINILIDADES DAS EXECUTIVAS: SIMBOLISMOS E AMBIVALÊNCIAS**

O segundo percurso semântico é composto pelo reconhecimento, por parte das entrevistadas, de como é ser uma executiva, tendo sido solicitado a elas que apontassem atributos femininos, e como eles influenciam sua atuação na gestão. Da mesma forma que o ideal do executivo tem características positivas e negativas, elas apontaram para a ambivalência das habilidades tidas como femininas, que podem tanto contribuir quanto prejudicar o exercício do trabalho. Como estratégias de persuasão, identificamos três personagens: A Negociadora, A Detalhista, A Versátil. Em torno desses eixos, é possível distinguir competências e incompetências às feminilidades apontadas pelas executivas.

### **A Negociadora**

As características associadas a essa personagem podem ser entendidas como habilidades para resolver situações sem gerar conflitos, pressupondo que mulheres estão mais dispostas a ceder em negociações, se assim entenderem que poderão produzir um resultado melhor. A esta flexibilidade para negociar vinculam-se atributos favoráveis ao trabalho, como apresentar cautela e “jogo de cintura”. Esse resultado corrobora os de Fontenele-Mourão (2006), que encontrou a



flexibilidade como principal representação de mulheres que atuam em cargos gerenciais no setor público federal.

No depoimento de E43 (trecho **12**), o “jogo de cintura” e a cautela desencadeariam uma maior capacidade de negociação da mulher. Além disso, E43 constata uma mudança no comportamento da mulher, que deixou de ser boba, pacata e omissa e passou a ser impor mais. Subentende-se que esta capacidade de se impor é uma característica tipicamente masculina, que a mulher tem desenvolvido, mas que, no entanto, está associada a uma cautela para falar, evidenciada em outros discursos.

(12) Por exemplo, na hora que você vai negociar, eu acho que a mulher consegue escorregar um pouco mais, em relação à compra, dar um desconto. Porque eu acho, assim, a mulher já foi muito boba, muito pacata, muito omissa. Hoje em dia, não. Acho que ela se impõe mais, e ela tem mais cautela para falar. Então, de repente, ela acaba ganhando dessa forma. (E43)

Complementando a característica da flexibilidade, E46, no trecho **13**, atribui o sentido de saber lidar com as outras pessoas como algo típico da mulher, e que os homens estão tentando desenvolver, à medida que percebem as contribuições que esse atributo oferece para o trabalho gerencial. Assim, a tentativa de se impor, a intolerância do homem, é vista como algo negativo e que não leva a lugar algum. Por outro lado, a capacidade de percepção da mulher é tida como positiva, favorecendo a criação de um bom relacionamento e ajudando no gerenciamento de situações de trabalho. E48 reforça o argumento de E46, de que o homem tende a não ser tão maleável quanto a mulher. Destaque deve ser dado aos termos “tem que ser”, os quais sugerem uma expectativa sobre o comportamento masculino – como durão –, e pressupõem outra expectativa sobre o feminino – como maleável e boazinha. Salienta-se, nesse sentido, que, embora tal maleabilidade seja vista como positiva, esta pode também ser interpretada como uma expectativa de submissão da mulher ao homem autoritário.

(13) Olha, eu acredito que atualmente já esteja no mesmo nível. Porque eu acredito que a mulher já tenha desenvolvido mais esse sentido de saber lidar com as outras pessoas. Então, eu acho que o homem está começando a ter isso também que a mulher já tem. [...] Porque, às vezes, os homens, eles se põem intolerante sem uma determinada situação. (E46)

(14) Eu acho que o homem, não só proativo, mas eu acho que se ele fosse um pouco mais maleável... [...] Aí o papel inverte: ele é o durão, ele é o mandão, ele tem que ser. E por conta disso, a gente enfrenta as dificuldades. Então, eu acho que se o homem fosse um pouco mais maleável seria melhor. (E48)

Os depoimentos destacados nos trechos **13** e **14** são consoantes com os estilos de comunicação analisados por Rojo e Esteban (2005). Enquanto o estilo relacional é apontado em seus aspectos positivos para as mulheres, o estilo informativo, direto, associado aos homens, é apontado como menos adequado para interações comunicativas. Também a possibilidade de escolher entre um e outro de acordo com a situação, adotando o denominado estilo performativo, aparece subentendida nos depoimentos de E46 e E48.

### **A Detalhista**

Em torno dessa personagem está a noção de que as mulheres têm uma capacidade de organização, a qual é apontada pelas executivas como atributo positivo para o trabalho. Organizar, primeiramente, está relacionado à própria organização do espaço. Como afirma E21, no trecho **15**, a mulher estaria mais apta a identificar pequenas desorganizações no espaço em que trabalha. Além disso, ela se preocuparia em acertar tais desvios, preocupação que, para a enunciadora, apesar de ser encontrada também em homens, é associada ao gênero feminino, o que podemos associar à própria noção de divisão sexual do trabalho, que historicamente relegou as atividades de arrumação do espaço doméstico às mulheres (Pateman, 1993; Enriquez, 1990). A organização feminina advém também do apego aos detalhes, como sugere E21 e confirma E11, no trecho **16**. Nota-se nesse discurso que o apego aos detalhes levaria, inclusive, a uma maior dedicação das mulheres e à percepção de questões que, embora pequenas, fariam diferença no desenvolvimento do trabalho.

(15) Eu vejo que tem algumas coisas que são diferentes. Por exemplo, dentre essas coisas do dia a dia, se eu passar e ver que tem alguma cadeira fora do lugar ou alguma coisa, eu vou tender a me desviar pra fazer isso. Então, são essas coisas do gênero feminino. Não vou te dizer que o gênero masculino não tenha, porque eu acredito que tem. (E21)

(16) Às vezes acontece de um homem não ser tão dedicado ao trabalho e a mulher ser mais dedicada, porque a gente é muito detalhista. Às vezes, o homem vê só o geral. E o detalhe, às vezes, faz diferença. (E11)

Mais adiante na narrativa, E21 aprofunda as discussões sobre a mulher como detalhista. Por exemplo, ter uma presidenta na organização implica muitas diferenças. Ao relatar a sua experiência com os presidentes anteriores, sugere que a rotatividade no cargo pode estar associada à inadequação dos ocupantes à empresa. Já a nova presidenta, em um pressuposto, mostra-se mais adequada ao cargo, já que é muito mais detalhista, atributo subentendido nos termos “cri-cri” e “não deixa passar”. Discute-se ainda que o desapego aos detalhes, típico dos homens, é visto como certo desleixo.

(17) Eu diria para vocês que ter uma presidente mulher faz toda a diferença. A organização está passando por um momento, iniciando um processo de sucessão. Tivemos duas experiências anteriores de diretores homens. Não ficaram. Então, assim, a mulher é muito mais – no bom sentido, mas é a melhor palavra que eu consigo arrumar – ela é mais “cri-cri”. Não deixa passar. [...] Mas é muito diferente. Tem uma coisa do homem, em alguns momentos, “deixar correr o barco” mais. A mulher não. Vai mais “isso, isso e aquilo”. Eu percebo que tem esse tom. (E21)

O atributo da capacidade de organização é potencialmente ambíguo, já que se apresenta de maneiras distintas dependendo do ângulo que se observa. Se tais características, por um lado, favorecem a dedicação da mulher ao trabalho e incrementam sua capacidade de enxergar coisas que outros não viram – o não óbvio –, por outro, estas podem desencadear em perda do foco principal do trabalho. Discute-se, ainda, se, permeando esse atributo, não está o estereótipo da mulher como dona do lar, estereótipo este ligado à socialização das mulheres desde a infância para o cuidado e organização.

### **A Versátil**

A esta personagem está vinculada a capacidade da mulher de fazer várias coisas ao mesmo tempo, o que é colocado como algo feminino e que contribui para a execução de um trabalho que demanda dinamismo. Nesse sentido, as mulheres conseguem alcançar melhores resultados, sendo mais hábeis que os homens na organização das tarefas, como ilustrado pelo trecho 18, de E23.

(18) A capacidade da mulher de fazer mil coisas ao mesmo tempo. Só mulher que sabe fazer mil coisas ao mesmo tempo. Só você consegue mandar um e-mail, atender um telefone e falar com a pessoa que está sentada na sua frente (sic) ao mesmo tempo. Nenhum homem faz isso. Chega uma hora que eles surtam. Então, eu acho que isso é o que leva as mulheres a serem infinitamente melhores do que os homens. (E23)

Ao mesmo tempo em que conseguem lidar bem com a diversidade de atividades, mulheres também são apontadas como tendo uma facilidade de se apropriar ou não de determinadas características quando necessário ao trabalho, o que atesta sua versatilidade. Como exemplo, no trecho 19, E20 alega ser o consumismo algo característico do feminino (19) “Ah... porque, por exemplo, eu sou diretora financeira, tenho que controlar para não gastar, dizem que mulher é muito gastadeira (risos)” (E20). Apesar de relativizar a presença de tal característica nas mulheres – implícito em “dizem que” –, afirma, em seguida, que esta é uma característica normal, padrão do feminino, e que ela não tem. Outra questão a ser enfatizada refere-se ao entendimento de que tal

característica seja um empecilho apenas para os diretores financeiros. E20 chega, inclusive, a alegar que em outras diretorias atributos tipicamente femininos influenciariam positivamente. Em um intertexto, sugere-se que a diretoria adequada às mulheres seria a de RH, relação pautada no estereótipo da mulher mãe e cuidadora.

Ser versátil implicaria ainda distanciar-se da condição de mulher, quando necessário, alinhando-se com os atributos masculinos, quando entendido que estes contribuem mais para o desempenho organizacional. O estereótipo da mulher faladeira é renegado pela executiva, que não se reconhece nesse perfil, sugerindo que em determinados momentos é mais conveniente alinhar-se aos homens e sua maneira de trabalhar, sem falação, como podemos depreender do trecho (20) “Mas assim, regra geral muita mulher pra trabalhar fica aquela falação e um monte de homem pra trabalhar não fica aquela falação. Então, é engraçado, eu trabalho bem com homens e mulheres, mas eu me dou melhor trabalhando com mais homens” (E10).

Temos, dessa forma, os principais atributos associados ao feminino que contribuem ou não para o trabalho executivo. Como eixos principais das características que são tidas como femininas observam-se a capacidade de negociação, a qual se desdobra em “jogo de cintura” e flexibilidade. Também sinalizamos que a capacidade de organização e realização de múltiplas tarefas, simultaneamente, conduz ao apego aos detalhes e à versatilidade. Já quanto aos atributos que prejudicam a execução do trabalho, ressaltam-se a mulher como faladeira, geradora de conflitos e consumista. O quadro 2 sintetiza essas formulações, caracterizando as personagens, a seleção lexical e as competências e incompetências associadas aos atributos entendidos como femininos, a partir da relação entre os significados implícitos, explícitos e silenciados.

PERSONAGEM/ SELEÇÃO LEXICAL	ATRIBUTO FEMININO	COMPETÊNCIAS	INCOMPETÊNCIAS
<b>A Negociadora</b> Escorregar, boba, pacata, omissa, cautela, maleável, boazinha.	<b>Explícito:</b> capacidade de resolver situações conflitantes. <b>Implícito:</b> disposição para ceder em negociações.	-Cautela e “jogo de cintura”. -Capacidade de percepção das necessidades alheias.	-Dificuldade de se impor. -Expectativa de submissão.
<b>A Detalhista</b> Fora do lugar, desviar, mais dedicada, “cri-cri”, não deixa passar.	<b>Explícito:</b> arrumação é trabalho de mulher (divisão sexual do trabalho). <b>Implícito:</b> pequenas diferenças podem impactar no desenvolvimento do trabalho.	- Capacidade de organização. - Enxergar o “não óbvio”.	-Desviam a atenção dos pontos principais.

<b>A Versátil</b> Fazer mil coisas ao mesmo tempo, eles surtam, elas são melhores, falação.	<b>Explícito:</b> capaz de fazer várias coisas ao mesmo tempo.  <b>Implícito:</b> acumulam atribuições com naturalidade; escolhem quando querem se aproximar ou afastar dos estereótipos femininos, por conveniência.	-Dinamismo -Habilidade de organizar melhor as tarefas.	-Dificuldade para falar “não”.
--	---	---	--------------------------------

**Quadro 2** - Percurso semântico das feminilidades das executivas.

Fonte: Elaborado pelas autoras

Nesse sentido, constata-se uma referência a um possível estilo feminino de gestão, corroborando os argumentos de autores como Bruschini e Puppim (2004), os quais ressaltam que determinadas qualidades associadas ao feminino são consideradas como diferenciais, vantagens competitivas no meio empresarial. Porém, indagamos se por trás de tais vantagens não estaria uma aproximação ao que Knights e Kerfoot (2004) se referem como uma masculinização das feminilidades, colocadas a serviço da organização. Nesse caso, ao se aproximarem das características tidas como masculinas, as mulheres estariam mesmo dispostas a abrir mão de atributos que as caracterizam como mulheres, ou seja, suas feminilidades?

Se respondermos que sim, estaremos reiterando a submissão da mulher ao homem que se impõe, relacionando-se ao estereótipo da mulher naturalmente maternal e generosa, em oposição ao do homem rígido e autoritário. Outra opção seria opor-se a essa alternativa, acreditando que é por meio de suas feminilidades que as mulheres legitimam-se no espaço organizacional, e se existe um mecanismo de gênero que opera nesse meio, ele reflete, sobretudo, relações de poder. Nesse sentido, na medida em que se aproximam dos espaços de poder, as mulheres podem dar novos contornos e apontar para novas possibilidades de atuação nesse meio, as quais se aproximariam de formas mais colaborativas e dotadas de sensibilidade e humanismo, independente de se ser desempenhadas por homens ou mulheres.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise empreendida ilustrou como os ideais de gestão referidos pelas executivas são influenciados pelas relações de gênero. O que foi referido como supostamente “neutro” ao gênero, no percurso semântico do trabalho executivo, traz implícitas ideias apropriadas na literatura

gerencialista como pertencentes ao domínio masculino. A objetividade e a racionalidade exigidas para alcançar os resultados pretendidos a qualquer custo, embora não referidos como influenciados pelo gênero, pressupõem uma valorização de ser reconhecido pelo outro e certa glamorização do trabalho executivo. O distanciamento e a superioridade, nitidamente ilustrados em metáforas como a do “deus organizacional” seriam atributos necessários para alcançar a diferenciação por meio do poder.

Constatamos, também, que os ideais da função executiva guardam inúmeros embates. Questionamos se os atributos colocados pelas enunciatóricas como distintivos da função estão mesmo destituídos das interfaces com o gênero. Se considerado que a função executiva até pouco tempo era ocupada prioritariamente por homens, sendo até hoje em sua maioria masculina, pode-se discutir que a institucionalização de tais características perpassou, necessariamente, essa construção histórica efetivada pelos e para os homens. Entretanto, independentemente, argumentamos que ao delinearem o que seria um executivo, para além das influências do gênero, essas mulheres acabam por delimitar um ideal de profissional, a ser seguido no exercício da atividade laboral.

Como atributos femininos valorizados no espaço organizacional, encontramos a multiplicidade de competências e a capacidade da mulher de se dividir entre diferentes atividades. É importante salientar que tais atributos, ao mesmo tempo em que contribuem para o desempenho gerencial e aproximam as mulheres do ideal de profissional para a função que exercem, as aproximam também das negatividades do executivo.

Ressaltamos que o propósito dessa análise não era encontrar um modelo específico de gerenciamento feminino, já que o foco do estudo não é a gestão em si, mas as feminilidades de quem a realiza. Em suma, os espaços simbólicos de gênero no topo da hierarquia organizacional ainda reservam às masculinidades um lugar privilegiado. Por isso, essa postura convencionada ao longo do tempo ainda pauta parte dos comportamentos de pessoas em posições de comando, mesmo de mulheres. Entretanto, não podemos desconsiderar que tais mulheres trazem consigo manifestações singulares de suas feminilidades, seja em seu modo de comunicar, liderar e interagir com seus pares e subordinados. Assim, o estudo dessas características deve ser aprofundado em novas pesquisas, a fim de se entender as novas significações de feminilidades como parte da esfera pública da sociedade, em especial do mercado de trabalho executivo.

## REFERÊNCIAS

- Alvesson, M.& Billing, Y. D. (2009). Masculinities, Feminities and Work. In: *Understanding Gender and Organization* (2aed.). London: Sage Publications, cap. 2, pp. 70-95.
- Bruschini, C.&Puppin, A. B. (2004). Trabalho das mulheres executivas no Brasil no final do século XX. 2000. *Cadernos de pesquisa*, vol. 34, n. 121, janeiro-abril, 2004, pp.105-138,.
- Enriquez, E. (1990). *Da horda ao estado: psicanálise do vínculo social*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Faria, A. A. M. de& Linhares, P. T. F. S. (1993). O preço da passagem no discurso de uma empresa de ônibus. *Cadernos de pesquisa*. Belo Horizonte, vol. 10, pp. 32- 38.
- Fletcher, J. K. (2004). The paradox of postheroic leadership: an essay on gender, power, and transformational change. *The leadership quarterly*. Boston,,1 julho, 2004, pp. 647-661.
- Fondas, N. (1997). Feminization unveiled: management qualities in contemporary writings. *Academy of management review*. Duke, vol. 1, n. 22, pp.257-282.
- Fontenele-Mourão, T. M. (2006). *Mulheres no topo de carreira: flexibilidade e persistência*. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para Mulheres.
- Holmes, J. (2005). Power and discourse at work: is gender relevant? In: Lazar, M. M. *Feminist critical discourse analysis: gender, power and ideology in discourse*. London: PalgraveMacmillan, cap. 2, pp. 31-60.
- Kergoat, D. (2009). Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In: Hirata, H. e outros. *Dicionário crítico do feminismo*. São Paulo: Editora Unesp.
- Knights, D.&Kerfoot, D. (2004). Between representation and subjectivity: gender binaries and the politics of organizational transformation. *Gender, work and organization*. Oxford, vol. 11, n. 4, pp.430-454, 1 julho, 2004.
- Linstead, A.& Thomas, R. (2002). "What do you want from me?" A poststructuralist feminist reading of middle managers identities. *Culture and organization*, vol.8, n.1, pp. 1-20.
- Maingueneau, D. (2000). *Termos-chave da análise do discurso*. Belo Horizonte: Editora UFMG.
- Mavin, S.; Bryans P.&Waring T. (2004). Unlearning gender blindness: new directions in management education. *Management decision*, vol. 42, n. 3/4.



- Molinier, P. (2004). Psicodinâmica do trabalho e relações sociais de sexo. Um itinerário interdisciplinar. 1988-2002. *Revista Produção*, vol.14, n.3, setembro-dezembro, 2004, pp.14-26,
- Pateman, C. (1993). *O contrato sexual*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Rojo, L. M.& Esteban, C. G. (2005). The gender of power: the female style in labour organizations. In: Lazar, Michelle M. *Feminist critical discourse analysis: gender, power and ideology in discourse*. London: Palgrave, cap. 3, pp. 61-89.