

# As relações de gênero no contexto organizacional: o discurso de homens e mulheres

Goiacira Segurado Macêdo<sup>1</sup>  
Kátia Barbosa Macedo<sup>2</sup>

## Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo levantar quais os discursos de homens e mulheres sobre as relações de gênero em uma organização industrial no Estado de Goiás. Buscou também analisar as construções ideológicas como constituintes dos referidos discursos e o papel desempenhado pela cultura organizacional, como reprodutora de valores da cultura da sociedade e, ainda, as relações de poder como legitimadoras de processos de exclusão ou inclusão perversa, manifestando-se no contexto organizacional. Trata-se de um estudo de caso realizado com trabalhadores de uma indústria farmacêutica em Goiás. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e analisados pela técnica de análise gráfica do discurso de Lane. As análises dos dados apontaram para a divisão de tarefas e acessibilidade a promoções verticais, tendo como características a exclusão do gênero feminino. Emergiu dos discursos construções ideológicas que visavam ou mascarar a realidade da exclusão ou negá-la enquanto especificidade das organizações, buscaram fórmulas como a naturalização.

**Palavras-chave:** gênero; exclusão/inclusão social; organizações.

<sup>1</sup>Mestre em Psicologia pela UCG, Professora de Psicologia da Faculdade Ávila (ciramacedo@ig.com.br).

<sup>2</sup>Doutora em Psicologia social pela PUC-SP, Professora dos departamentos de Administração e Psicologia da Universidade Católica de Goiás (katia.macedo@cultura.com.br).

## Gender relations into organizational context: male and female discourses

62 | Considering the high increasing of the insertion of the woman in the work world, the objectives of this research were to understand how the gender relation is build in the men and women speech within an organizational context, to analyze the ideological constructions starting from the formation of these speeches, the role of the organizational culture in these formation and how the relation of power appears in this organizational context. The case study presented took place in a pharmaceutical industry where there is a large number of women as part of the staff. Eight male and eight female workers participated on this research, a total of sixteen workers. The findings collected by means of institutional documents, observations and semi-structured interviews. The procedure and data-finding of a qualitative nature was done using a Lanes' discourse graphic analyzes technique (1985). It was also possible to analyze that besides the legislation which guarantee equality of treatment for both sexes in the work world, the segmentation of the positions in the organization shows difference in the relation of gender and builds female "ghettos" of positions without any possibility to participate on the deciding process or to strategically think about the organization. Thus the relation of power are characterized by asymmetric relations. It was possible to notice that the culture is based on "male" principles where the speech is build over the naturalization of biological differences which results on woman discrimination. Furthermore, was possible to evaluate that the organization still using constraint ways to the female sex, such as siege, as a way to get a professional ascension.

**Keywords:** gender, social; exclusion/inclusion; organizations.

## 1. Introdução

O conceito gênero foi construído historicamente e está relacionado à constituição do movimento feminista. A questão de gênero toca as noções individuais de masculinidade e feminilidade, o que é ser masculino ou feminino, como educar e ser educado como menina ou menino e construir uma identidade produzida pela cultura e pela sociedade, impregnada de atributos, privilégios e limitações, com explicações para as diferenças baseadas em características biológicas. Os processos sociais e individuais de aquisição de identidade de gênero são importantes pontos de partida para se enfrentar a idéia corrente de que mulheres e homens são naturalmente talhados para certas tarefas e que aspectos biológicos devem definir quem deve fazer o quê. As questões de gênero não estão necessariamente resolvidas quando os homens se tornam datilógrafos e quando as mulheres rompem barreiras consideradas basicamente intransponíveis. Farr e Chitiga (1991:25) afirmam que "trocar um papel de gênero de um para outro sexo não significa, por si só, um sinal de conscientização de gênero". Para Scott (1987), diferentemente do sexo, gênero é um produto socialmente elaborado e representado.

Mais precisamente na década de 1980, gênero começou a ser estudado por várias pesquisadoras feministas que, convencidas da potencialidade teórica de tal conceito, passaram a utilizá-lo. Em meados dos anos 80, a historiadora Scott (1990:14) definiu: "gênero é um elemento constitutivo de relações sociais fundadas sobre diferenças percebidas entre os sexos, e o primeiro modo de dar significado às relações de poder".

Na década de 1990, o uso dessa categoria era restrito ao mundo acadêmico e aos grupos feministas e de mulheres. Atualmente, encontra-se disseminado em vários contextos e lugares. Substituir os estudos de mulher pelos de gênero significa, dentre

outras coisas, valorizar a diferença, ressaltar a equidade e destacar as relações de poder, visto que o exercício da autoridade masculina é tão universal que chega a ser aceito por muitas mulheres e muitos homens como natural. Mas, embora freqüentemente reforçada pela força física, a autoridade não é um atributo biológico. É um comportamento aprendido, um privilégio, uma recompensa, uma conquista legítima ou arbitrária, dada ou tomada. Os homens são socializados para exercer a autoridade, as mulheres são socializadas para se submeter a ela.

Enfim, gênero implica uma relação que, na maioria das vezes, o que é masculino é mais valorizado, conseqüentemente, as relações de gênero produzem uma distribuição desigual de poder, autoridade e prestígio entre as pessoas, de acordo com o seu sexo. As relações de gênero são relações de poder que se constroem constantemente ao longo da história e no dia-a-dia entre homens e mulheres, mulheres e mulheres, homens e homens. Segundo Louro (1998), enfatizar o aspecto social não significa necessariamente negar que o gênero se constitui em corpos sexuados. Isso não nega a biologia, mas foca intencionalmente a importância da construção social e histórica produzida sobre as características biológicas. Para a autora (1998:22), “as justificativas para as desigualdades precisariam ser buscadas não nas diferenças biológicas, mas sim nos arranjos sociais, na história, nas condições de acesso aos recursos da sociedade, nas formas de representação”.

### 1.1 O percurso de uma história (in)visível

A história das mulheres na História é tão antiga quanto a humanidade, já a história do feminismo é mais recente. Como movimento em prol dos direitos das mulheres, tem origem no pensamento Iluminista dos séculos XVIII e XIX e está relacionado às revoluções americana e francesa e ao nascimento das Ciências Humanas e Sociais. Para melhor compreensão da trajetória da construção da categoria gênero, é importante ressaltar alguns marcos referenciais da luta feminista. Segundo Gomáriz (1992), o feminismo surgiu nos marcos do Liberalismo, do Esta-

do moderno, com a formulação das noções de Direitos Universais. Essa foi uma longa luta travada no seio da Revolução Francesa, de um lado, e da Revolução Americana, de outro. É interessante perceber que vários autores sustentam que o slogan “liberdade, igualdade, fraternidade” nascera mutilado, uma vez que não se estendia a todos os cidadãos, pois excluía as mulheres. Como, aliás, tem ocorrido desde a Antigüidade Clássica grega, o parâmetro de cidadania é o cidadão homem (gênero masculino) e livre; só os homens são iguais entre si. No pensamento grego, que condicionou a cultura ocidental, o homem é o criador da ordem e da lei, enquanto a mulher está associada ao desejo e à desordem, ou seja, um ser inferior pela sua natureza.

Segundo Portella (1992), durante todo o século XIX, desenvolveram-se teorias que viriam a ser expressão das ciências naturais e sociais. O positivismo de Comte e as teorias evolucionistas de Darwin não contribuíram muito para a posição feminista, já que a partir desse contexto naturalista, foi extraída toda a argumentação acerca das diferenças sexuais, que enfatiza a inferioridade da mulher, argumento que encontra ressonância até nos dias de hoje e que sustenta a desigualdade. O mito da inferioridade da mulher percorreu uma longa e dura trajetória.

Na década de 1960, o feminismo lutou pela igualdade de forma radical, com Friedman, nos Estados Unidos, com a queima de soutiens em praça pública. Esse movimento levou mulheres às ruas e abriu caminhos para outros movimentos na década de 1980, período em que o pensamento feminista construiu um novo caminho, inspirado em Beauvoir, quando as feministas sustentaram o pensamento viver as diferenças na igualdade. No século XX, Beauvoir escreveu *O Segundo Sexo* e criou o feminismo existencialista. Sua obra nega a existência do patriarcado, ou seja, que a mulher tivesse tido poder em determinado momento da história humana, como defendeu Engels, em Beauvoir, a existência do poder da mulher, antes da existência da propriedade privada. Para ela “o patriarcado é a constante universal em todos os sistemas políticos e econômicos” (Beauvoir, 1980:123). Uma das principais lutas das mulheres no século XIX e início do século XX foi pelo direito ao voto, incentivada pelo liberalismo democrático que pregava a igualdade e a liberdade.

Kaplan (1992) assinala que é possível identificar a existência de três momentos diferentes do feminismo, os quais definiu como de três vagas, em que a primeira se situa no meio do século XIX, a segunda é associada aos movimentos pós-segunda Guerra Mundial e a terceira vaga, a atual, designada por muitos de pós-feminismo.

Nas décadas de 1980 e 1990, ganharam força a concepção da cultura e a busca por novas referências ideológicas, reflexões e debates. A nova configuração do pensamento feminista apresenta como características principais a rejeição das justificativas biológicas e da naturalização das desigualdades, a inclusão e a ênfase nas causas culturais da subordinação feminina. Por fim, mesmo que a mulher tenha alcançado espaços no mundo do trabalho extraluar, ainda é necessário reconhecer o processo de opressão e discriminação sofrido por ela, tanto no mundo público como no privado, onde a ciência ficou sendo privilégio quase exclusivo dos homens. Assim, muito do que se escreveu sobre a mulher faz parte do que os homens pensaram sobre elas, numa cultura patriarcal, no desenvolvimento da sociedade humana. Segundo Araújo e Ferreira (2000), a modernidade faz um convite às mulheres para participarem da vida social e, ao mesmo tempo, as rejeita e as exclui.

## 1.2 A construção histórica da categoria gênero

Gênero, enquanto uma categoria útil para a análise, é de uso recente, cujo valor heurístico permite uma abordagem das dimensões socioeconômicas e das relações existentes entre os seres humanos. Essa categoria de análise, ainda em construção, tem o propósito de desnaturalizar as categorias homem e mulher, a fim de indicar uma rejeição ao determinismo biológico. Segundo Grossi (2000), o campo de estudos que hoje, no Brasil, denomina-se de gênero ou relações de gênero surgiu nos anos 70 e 80, em torno da problemática da condição feminina. Inicialmente, acreditava-se haver um problema da mulher que deveria ser pensado unicamente pelas mulheres, reflexo de uma das práticas do movimento feminista. Os grupos feministas conven-

ciam-se de que era necessário que as mulheres se reunissem sem os homens, pois haviam sido silenciadas ao longo da história e a ausência de homens era uma forma de garantir o direito da palavra às mulheres. Porém, um dos primeiros estudos que, no Brasil, enfatizaram a condição feminina, iniciou com a tese defendida por Saffioti no final dos anos 60, *A Mulher na Sociedade de Classes*, que apresentava como preocupação central estudar a opressão da mulher nas sociedades patriarcais.

Existem diferentes perspectivas analíticas, focando a questão de gênero que se caracterizam como fonte de debates e polêmicas, mas que têm motivação e interesses comuns entre os pesquisadores. A emergência de gênero como categoria de análise tem facilitado o diálogo entre o feminismo e as ciências, especialmente as humanas. Ao analisar a construção da categoria gênero, Scott (1990) sublinha a efervescência de discussões epistemológicas do século XX e o esforço das(os) teóricas(os) de gênero em encontrar terreno próprio a definições, ante a incapacidade dos paradigmas tradicionais em explicar as desigualdades entre homens e mulheres. A investigação empírica e a construção teórica de gênero aconteceram no contexto da crítica à ciência positivista.

Com o advento do capitalismo e, como parte dele, da força imperativa da acumulação regida pela busca constante e crescente de lucros, todas as relações sociais, inclusive na família, assumiram características específicas, definidas e demarcadas pelas relações sociais de produção necessárias ao desenvolvimento do sistema. A família perdeu o seu caráter de unidade produtiva, à medida que deixou de produzir a maior parte dos meios de vida necessários à subsistência de seus membros. Esses meios, no entanto, passaram a ser produzidos nas fábricas, estabelecendo-se, assim, uma separação entre o mundo do trabalho (o público) e o da família (o doméstico ou privado), no qual correspondia também uma nítida divisão sexual do trabalho. O homem, reconhecido socialmente como chefe da família, foi obrigado a vender sua força de trabalho no mercado. Mas, a mulher não ficou afastada desse processo. Ela se viu também sendo requisitada, em consideráveis proporções, para o trabalho na produção fabril. O avanço tecnológico que lastreou a

Revolução Industrial abriu caminho para uma participação massiva das mulheres na força de trabalho. A condição de inferioridade, que já vinha sendo atribuída à mulher, foi um dos principais objetos de interesse da burguesia, ávida em acumular riquezas. A passividade e a submissão da mulher dentro do mundo doméstico, desenvolvidas durante uma longa história de opressão, foram utilizadas para impor a elas o pagamento de salários inferiores aos dos homens e jornadas de trabalho excessivas e insalubres, o que ainda hoje acontece.

Desnaturalizar hierarquias de poder baseadas em diferenças de sexo tem sido um dos eixos centrais dos estudos de gênero. Estabelecer a distinção entre os componentes natural/biológico em relação a gênero foi e continua sendo um recurso utilizado pelos estudos de gênero para destacar essencialismos de toda ordem que, há séculos, sustentam argumentos biologizantes para desqualificar e excluir as mulheres, corporal, intelectual e moralmente. Gonçalves (1998) assinala que os estudos de gênero se concentraram durante muito tempo na ótica da mulher. Hoje, contudo, há importantes trabalhos sobre a ótica de gênero masculino, estudos sobre homens. Da mesma maneira que se descobriu não ser possível falar de mulheres, pressupondo uma identidade universal entre elas, também se procurou indagar que tipo de homem está por trás de tantos discursos aparentemente niveladores.

### 1.3 O gênero e o trabalho

O trabalho está intrinsecamente ligado à vida humana e tem sido abordado por vários campos do conhecimento. Sob enfoques diferentes, o trabalho e os seus efeitos na vida do indivíduo são estudados pela Psicologia, Sociologia, Administração, História, Geografia, Política, Filosofia, Medicina, Antropologia, Economia e Direito, dentre outras ciências. Desse modo, o conceito de trabalho assumiu “roupagens diferentes conforme época, sistema cultural ou referencial adotado” (Chaves, 1999:27). A partir da consolidação do capitalismo, o trabalho saiu do contexto da família e passou a ser executado em local específico, e o homem foi dividido entre as instâncias da família (privado) e

do trabalho (público). Na visão do capital, o trabalho foi se revelando como força de trabalho, alienada, indiferenciada no mercado, o que neutralizou a singularidade do homem num primeiro momento e exacerbou as diferenças entre os contextos num segundo momento.

De acordo com Codo (1992), a idéia inicial de trabalho apareceu na etimologia como sinônimo de torturar, derivado de *tripalium*, que nada mais é que um instrumento de tortura. E, dessa idéia primeira de sofrer, originou-se a idéia de esforçar-se, lutar, pugnar e, por fim, trabalhar, ou seja, ocupar-se de uma tarefa, exercer um ofício. Para o referido autor, a palavra trabalho é encontrada como sinônimo de atividade, ocupação, ofício, profissão, tarefa, distinguindo-se de lazer e aparecendo também como resultado de uma determinada ação. Ainda de acordo com Codo (1992:267), “[...] o trabalho é o momento significativo do homem, é a possibilidade da felicidade, da liberdade, da loucura e da doença mental”.

A evolução histórica do trabalho assinala que há milhares de anos, no Período Neolítico, o ser humano deu um salto qualitativo importante em sua história, quando passou a influenciar o seu ambiente, para dele tirar seu sustento, resultando em desenvolvimento econômico e social. A Idade Média trouxe consigo alterações em relação às épocas anteriores, principalmente no que se refere ao predomínio da economia com base agropecuária, que lhe foi característico. No feudalismo, os trabalhadores passaram a ser os servos que, por não deterem a propriedade de terra, estabeleciam uma relação servil de trabalho. Desde então, o mundo ocidental vivenciou a transição do feudalismo para o capitalismo, consolidado com a Revolução Industrial. Nesse período, pelo impacto dos acontecimentos, ocorreram também algumas das alterações mais significativas na concepção do trabalho e em suas atividades e, principalmente, nas conjunturas socioeconômico-político-culturais, tendo sido as bases para o mundo contemporâneo.

Para Antunes (2000), no universo do mundo do trabalho, percebe-se, no capitalismo contemporâneo, uma múltipla processualidade, ou seja, efetivou-se uma expressiva expansão do trabalho assalariado, em razão da enorme ampliação do

assalariamento no setor de serviços. Verificou-se uma significativa heterogeneização do trabalho, expressa também por meio da crescente incorporação do contingente feminino ao mundo do trabalho. E, vivenciou-se, à época, uma expansão do trabalho parcial, temporário, precário, subcontratado, terceirizado. Também na visão de Antunes (1999), os trabalhadores, no século XXI, principalmente as mulheres, são ainda exploradas. Encontram-se desprovidas de direito, e o seu trabalho desprovido de sentido, uma vez que a força humana que trabalha é precarizada, delineando um perfil de desemprego ou de subemprego, além da crescente intensificação dos níveis de exploração. Enfim, com a introdução da categoria gênero, um aspecto social do trabalho se faz mais evidente: a redefinição da própria relação ou interação no trabalho. Essa redefinição explicitou como a relação de trabalho, enquanto relação social, trouxe embutida uma relação de poder entre os sexos. Para Castro (1992), o uso do gênero, nesse pensamento referido, coincidiu com a problematização das subjetividades e das identidades no mundo do trabalho e, para as mulheres, com a luta pela desmasculinização do mundo do trabalho.

O mundo do trabalho não é unificador, homogeneizador a tal ponto que basta explicitar como se desenvolvem as relações de produção, para compreender como se constituem as formas de exploração e de dominação no seu contexto. Segundo Bruschini (1994) persistem algumas continuidades que dificultam a dedicação das mulheres ao trabalho ou fazem delas trabalhadoras de segunda categoria, que estão sempre em desvantagem em relação ao homem, no mercado de trabalho, visto que continuam como principais responsáveis pelas atividades domésticas e pelos cuidados com os filhos. Diferentemente da inserção masculina, a entrada das mulheres no mercado de trabalho ocorreu, principalmente, devido à guerra e à sua permanência nele, justificou-se devido à redução dos níveis de rendimento familiar. Embora as sociedades ocidentais estejam progressivamente incrementando e operacionalizando o discurso igualitário entre homens e mulheres em áreas como cultura, educação e legislação, mudanças reais são escassas quando se analisa a divisão hierárquica do trabalho em relação ao gênero. Conforme Bruschini

(1994:75), “apesar da conquista de novos espaços, no entanto, as mulheres ainda são discriminadas”. Elas continuam encontrando maior dificuldade para ocupar cargos de chefia e ganham menos do que os seus colegas, em quase todas as ocupações.

Na história, pode-se observar, nos mais diversos segmentos, a presença feminina. Porém, fica evidente a existência da divisão sexual do trabalho, ou seja, tarefas consideradas masculinas ou femininas, que dividiram as ações de homens e mulheres na sociedade. De acordo com Lobo (1991), a inserção diferenciada de homens e mulheres nas atividades produtivas, historicamente caracterizadas pela divisão sexual do trabalho, teve origem no interior da família e do grupo doméstico. O desenvolvimento da divisão social do trabalho e a sua organização em bases capitalistas implicaram a relativa dissolução das formas mais tradicionais da divisão sexual. Por divisão social do trabalho, entende-se aqui a separação das pessoas em proprietárias e não-proprietárias, em que aquelas exercem poder sobre estas, que por sua vez são exploradas economicamente e dominadas politicamente. Mas, não há fatores naturais, e sim sociais, que instituem tal divisão do trabalho. Um trabalho definido como masculino ou feminino envolve representações e práticas sociais construídas, moldadas por aspectos históricos, sociais, culturais e conjunturais.

Nas sociedades ocidentais, como a brasileira, assinala Bruschini (1996), predominam relações de gênero assimétricas e hierárquicas, que se expressam em posições desiguais ocupadas pelos indivíduos de um e outro sexo, tanto na esfera da produção quanto no âmbito privado das relações familiares. Apesar das transformações do mundo moderno, pode-se constatar que, ainda hoje, destinam-se às mulheres, sobretudo, as atividades reprodutivas e os cuidados com a casa e os membros da família, enquanto aos homens, cabe o papel de provedor desse grupo.

#### 1.4 A cultura e a ideologia na constituição das práticas organizacionais

O mundo do trabalho não inclui só a materialidade objetiva, mas também é pela mediação do trabalho que serão encontrados na cultura e na ideologia os aspectos simbólicos da organização. De acordo com Codo (1999), o homem é um ser social, um ser histórico, uma vez que constitui um contexto sociocultural. Afirmar que o homem é um ser histórico significa que a sua relação com o meio ambiente se dá de maneira permeada socialmente. A partir dessa idéia, o gênero é tomado como uma construção social, pode-se compreender que tal construção já acontece impregnada pela cultura e pelo contexto histórico em que o indivíduo está inserido.

O conceito de cultura assume várias formas, o que demonstra certa dificuldade em padronizar conclusões acerca de um fenômeno tão complexo. Nos dias de hoje, o conceito de cultura é usado mais genericamente para significar que “diferentes grupos de pessoas têm diferentes estilos de vida” (Morgan, 1996:116). Schein (1985: 247) apresenta uma definição largamente citada nos trabalhos que abordam cultura e cultura organizacional:

o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Partindo do pressuposto de que a cultura é aprendida, pode-se afirmar que a subordinação em que vive a mulher, de acordo com Silva (1987), é reproduzida pelo processo educativo relacionado ao fator cultural. As justificativas apresentadas para expor e reforçar tal situação vão desde as razões biológicas, que apontam a condição da mulher de ser reprodutora como indicação de sua fragilidade, até a sua destinação histórica de ser complementar do homem em todas as suas atividades. Vale destacar que, na sutileza do discurso produzido e mantido pela cultura, busca-se velar as

relações de poder e dominação que se fazem presentes nessas relações. Para Silva (1987), a mulher não nasceu destinada à submissão nem é por natureza um ser inferior. Porém, a diferença entre os sexos se converte em desigualdade que, por sua vez, transforma-se em valor cultural nas diversas sociedades. A ideologia dominante reforça e reproduz a subalternidade da mulher, passando a se apoiar nela para a sobrevivência de suas estruturas hierárquicas, patriarcais e conservadoras. Tal idéia é repassada, geração após geração, por meio de manifestações culturais que criam para a mulher uma situação de definitiva inferioridade.

No que tange às organizações entendidas como subgrupos que constituem uma dada sociedade, composta por indivíduos socializados, também elas se desenvolvem e sobrevivem baseadas em uma cultura criada, mantida e praticada por seus membros, o que se denomina de cultura organizacional. O termo cultura organizacional é relativamente recente, aparecendo pela primeira vez na literatura de língua inglesa nos anos 60. Para Fleury (1995:27),

cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

Assim, pode-se afirmar que a cultura organizacional tanto constitui como é constituída por elementos da cultura nacional. É criada socialmente e preservada pelo grupo de pessoas que, juntas, formam e mantêm a organização, utilizam um discurso ideológico e visam a perpetuação da cultura. Subjacente a toda e qualquer cultura, seja ela organizacional ou não, podem ser encontradas atitudes preconceituosas e excludentes. De acordo com Morgan (1996), muitas organizações são dominadas por valores, valores esses, em geral, de seus fundadores, relacionados a um dos sexos, e distorcem a vida organizacional; privilegiam um sexo em detrimento do outro, e favorecem a manutenção da cultura patriarcal. Assim, as organizações tendem a segmentar as estruturas de oportunidades, mediada pela ideologia, de modo a favorecer os homens a chegarem à posição de

prestígio e poder, mais fácil e rapidamente que as mulheres, ou seja, a exclusão da mulher, principalmente, no que tange a assumir cargos diretivos.

A ideologia enquanto produto social, identificável em sistemas de símbolos como uma estrutura de significação mobilizada para legitimar os interesses de grupos hegemônicos, conforme Spink (1997), pode ser tratada como uma característica constante da dialética da vida social. Thompson (1995) afirma que ideologia, enquanto prática, não deve ser entendida como uma prática qualquer; deve ser uma prática que serve para criar ou manter relações assimétricas, desiguais e injustas. Assim sendo, nenhuma idéia, afirma Guareschi (2002), mesmo que da classe dominante é, por definição, mistificadora ou falsa; agora se ela de fato “ilude e esconde a realidade, então se diz que é uma ideologia” (2002:94). A ideologia se apresenta como “algo abstrato ou impraticável; como algo ilusório ou errôneo, expressando interesses dominantes e como que sustentando relações de dominação” (Guareschi, 2002:91).

A ideologia da sociedade constitui a ideologia organizacional, como também é por ela constituída. A ideologia organizacional corporifica via proprietários da organização, que utilizam o poder a eles legitimado, mediado pelo discurso, para manter ou mudar, enfim, administrar negócios e pessoas. As relações de dominação entre as classes sociais que são regidas pela ideologia se reproduzem via instituições e organizações, as quais prescrevem os papéis e determinam as relações sociais entre os membros de uma dada sociedade. Para Bruschini e Rosemberg (1982), a ideologia dentro das organizações, no que se refere à questão de gênero, encarregou-se de transformar a rígida divisão sexual do trabalho em uma divisão natural, própria à biologia de cada sexo, contribuindo para justificar que a mulher receba menos que o homem, mesmo quando realiza tarefas semelhantes.

Por fim, conhecer a ideologia e a cultura de uma dada organização implica também em estudar as relações grupais que se processam desde a “reprodução cristalizada de papéis” (Lane, 1999:47) e, como tal, da ideologia dominante, até o questionamento das relações de dominação, bem como das contradições por elas geradas. Faz-se necessária a análise das ativi-

dades desenvolvidas pelo grupo, assim como se faz necessário o discurso produzido pelos seus membros. Tal confronto entre o discurso e as atividades é essencial para compreender o indivíduo, seja enquanto produtor e reproduzidor da ideologia dominante e para análise de seu nível de consciência e alienação.

## 2. Método

Trata-se de um estudo de caso, desenvolvido em uma organização de grande porte, que atua na área de indústria de medicamentos e possui matriz em Goiás. A escolha de uma indústria está diretamente relacionada à ascensão que o Estado de Goiás apresenta nesse pólo; a opção por essa indústria foi mais especificamente pelo fato de empregar preferencialmente mão-de-obra feminina, concentrá-la na área operacional e ter uma pequena porcentagem delas que atuam na área gerencial. A escolha da referida organização foi intencional, visto que ela apresentava uma política de recursos humanos que divulgava igualdade, mas praticava ações de exclusão do gênero feminino quanto ao acesso a promoções e à participação no processo decisório.

A presente pesquisa teve como objetivo geral apreender como o discurso de homens e mulheres dentro do contexto organizacional explicavam (ou não) o processo de exclusão das mulheres, recorrendo, para tanto, à análise das construções ideológicas e das características da cultura organizacional nesse contexto, e, ainda, analisar de que modo as relações de poder legitimavam esse processo. Para isso, a população englobou todos os trabalhadores da organização, que na época da coleta de dados era de 680 trabalhadores. A amostra foi composta, considerando-se o cruzamento de quatro categorias, a fim de se ter representatividade. As categorias foram: sexo, cargo, antigüidade (compreendida como o tempo em que o trabalhador permaneceu na organização) e escolaridade. A opção por se trabalhar com pessoas de ambos os sexos decorreu da necessidade de verificar a questão de gênero referente ao discurso tanto de homens quanto de mulheres, para melhor compreensão das relações. O critério adotado para chegar à amostra foi o de buscar incluir, sempre que possível, um homem e uma mulher



em cada um dos cinco níveis hierárquicos da organização estudada, respectivamente, operacional, assistente, gerente, superintendente e diretoria. A amostra foi composta por dezesseis trabalhadores, oito do sexo masculino e oito do feminino. A opção por 50% para cada sexo seguiu as porcentagens da população total de trabalhadores da organização. Dessas dezesseis pessoas, três ocupavam o cargo de diretores, um de superintendente, dois eram gerentes, quatro assistentes e seis auxiliares.

A técnica utilizada para a coleta de dados contemplou a análise documental e a entrevista semi-estruturada, com os dezesseis sujeitos acima citados. A técnica utilizada para análise dos dados foi a "Análise gráfica do discurso", de Lane (1985). Essa técnica foi empregada para estudar e analisar os dados, buscando-se melhor compreensão de uma comunicação ou discurso, bem como para aprofundar as características ideológicas e os aspectos relevantes da fala das pessoas envolvidas. A análise do discurso prioriza a relação que se estabelece entre a linguagem e o contexto em que o discurso é construído. Esse contexto inclui a interação entre o sujeito e o pesquisador e é uma construção histórica, social e ideológica. Isso equivale a afirmar que a base da construção do sentido de um texto ou discurso é a cultura na qual ele foi produzido.

Quanto à utilização de sua técnica, Lane (1985:103) afirma:

[...]sugerimos a possibilidade de se chegar a um esquema gráfico semelhante àqueles elaborados nos sociogramas. Passos: transcritas as entrevistas gravadas, definiram-se e enumeraram-se as unidades de significação, assinalaram-se as palavras que se repetiam, sem deixar de manter assinalada a relação, e o discurso era reproduzido graficamente, mantendo-se as setas se os números que indicavam a relação e a seqüência de forma a se poder ler a entrevista tal qual fora produzida. Na medida em que os gráficos iam se configurando e núcleos se destacavam, pudemos constatar que detectávamos os núcleos de pensamento.

Ainda para a autora (1985:103):

[...]num primeiro nível de análise podemos detectar os núcleos de pensamento. Um discurso mais longo e completo nos per-

mite analisar as representações e as mudanças que elas sofrem ao longo do discurso, as contradições, os aspectos ideológicos, as relações estabelecidas com os domínios da realidade. Esta análise pode ser aprofundada ao procurar as relações entre o discurso e as características do sujeito: seu grupo social, suas atividades, sua história pessoal, etc. As relações estabelecidas a partir dos núcleos de pensamento e das representações sociais nos permitem aproximarmos do conhecimento da consciência do sujeito.

A análise gráfica do discurso de Lane (1985) constitui-se, assim, em um recurso que busca facilitar a visualização, em gráficos, dos discursos obtidos por intermédio das entrevistas, o que possibilita levantar os núcleos de pensamento, bem como o encaideamento dos temas e das palavras que são indicadas por setas numeradas, de acordo com a seqüência. Como a própria autora ressalta, é "uma técnica para captar materialmente a relação pensamento linguagem se processando por meio do discurso" (1985:3).

### 3. Resultados e discussão

É importante comentar que, em decorrência da técnica de análise gráfica do discurso desenvolver vários gráficos, para facilitar a apresentação dos resultados em um artigo, optou-se por apresentar trechos de relatos representativos das categorias levantadas durante a análise do discurso.

No que tange aos resultados obtidos, no transcorrer da análise dos dados, foi constatado que a organização pesquisada é composta de elevado número de mulheres que atuam na área operacional, as quais realmente funcionam como a mola propulsora da produção. No entanto, as relações de poder parecem permanecer assimétricas, visto que os cargos gerenciais são ocupados, em sua maioria, por homens. Nesse sentido, pode-se compreender que a feminização do trabalho na área industrial significa inúmeras possibilidades de racionalização desse processo de trabalho, ora maximizando a produtividade, ora representando um potencial de minimização dos custos, fatores destacados no discurso dos diretores do sexo masculino.

Diante dos dados, supõe-se que escolaridade ou nível de instrução não é um diferencial que representa melhores oportunidades dentro da organização, principalmente para as mulheres. Esses resultados reforçam os de estudos desenvolvidos por Bruschini (2000) e Fonseca (2000), dentre outros, quando afirmam que, apesar das conquistas, tais como, a entrada maciça no mercado de trabalho, o elevado nível de escolaridade, ainda assim, persistem fatores excludentes das mulheres em relação aos homens no mundo do trabalho.

Apesar da existência de legislação trabalhista e de um discurso formal divulgado pela organização, que garante igualdade no tratamento para ambos os sexos, a segmentação dos postos de trabalho na organização estudada exprime desigualdades nas relações de gênero e constrói guetos femininos de ocupações. O que se percebe é uma cultura norteada por princípios *machistas*, em que o discurso dos homens é constituído pela *naturalização* das diferenças biológicas; sustenta, outrossim, que tanto o homem quanto a mulher possuem as mesmas oportunidades e são tratados com igualdade de condições, contudo não é o que se constata na prática. Tal situação gera diferentes sentimentos nos trabalhadores de ambos os sexos. Os trabalhadores do sexo masculino relatam sentirem-se felizes, reconhecidos e vaidosos e isso se elucida nas seguintes frases:

[...] depois que eu assumi a gerência, eu tive o poder na mão [...] eu estou sentindo muito feliz (E<sub>1</sub>GM)<sup>1</sup>;  
[...] do ponto de vista econômico, financeiro, eu me sinto mais tranquilo. [...] a empresa não oferece muita oportunidade de crescimento profissional, pois tem pessoas aqui, que está há doze anos num mesmo cargo. [...] e parece que os homens andam mais rápido aqui dentro. Eu espero que isto aconteça comigo também (E<sub>2</sub>OM).

Ao contrário dos homens, as trabalhadoras relatam que se sentem mal, tristes, desvalorizadas e sem perspectivas. Tais sentimentos decorrem de se perceberem excluídas, discriminadas,

<sup>1</sup> Legenda utilizada para identificação dos sujeitos: E – entrevistado; D – diretor; G – gerente; A – assistente; S – superintendente; O – operacional; F – sexo feminino; M – sexo masculino.

humilhadas e assediadas dentro da organização. Conseqüentemente, sentem-se pouco à vontade, infelizes, sem prazer de trabalhar. Esses sentimentos ficam em evidência, ao se tomar alguns trechos de suas falas, tais como:

[...] me sinto mal. [...] o que me faz sentir mal aqui é não ter o devido reconhecimento. Às vezes, eu me sinto subestimada, menosprezada, humilhada. Aqui, ser mulher paga um preço muito alto. [...] o preço de ter que entregar seu corpo ao assédio de diretor, ou mesmo um gerente. Isso me deixa mal, muito triste. Você é pressionada o tempo todo, ou cede, ou sai, ou convive com a tortura das cantadas (E<sub>3</sub>OF);

[...] eu venho para cá não porque eu gosto, porque aqui é muito bom, mas é porque eu preciso, entendeu? [...] eu gosto do que eu faço, eu não gosto da empresa, ou da direção da empresa (E<sub>4</sub>AF).

Os dados analisados apontam para formas de exploração e opressão da mão-de-obra feminina, tais como a prescrição do trabalho baseada em ideologias que privilegiam e mantêm características tidas como naturais, tanto para o homem como para a mulher.

Percebe-se a existência da divisão sexual do trabalho, havendo uma tendência de exclusão das trabalhadoras na ocupação de cargos de maior qualificação. Nesse sentido, de acordo com o discurso masculino e o feminino, homens e mulheres são tratados diferentes e se percebem de modo diferente dentro da organização, embora no discurso dos homens isso nem sempre se faz visível. A invisibilidade constitui a absorção dos valores do meio social e da cultura no discurso que hierarquiza naturalmente o masculino como superior ao feminino.

Ainda que vigore a conquista formal de direitos e de oportunidades iguais para homens e mulheres, a condição social e financeira de ambos dentro da organização é desigual. Isso fica claro, quando se toma por base recortes de falas de trabalhadores do sexo masculino:

[...] existe, isso nós temos que ser honesto e sincero que existe

essa prática de diferença. Agora, nós queremos deixar bem claro que as mulheres estão a cada dia ocupando mais espaço. Algumas profissões são mais próprias do homem, profissões que envolvem menos sentimentos, pois as mulheres são muito afetivas e se envolvem muito com os problemas. [...] ainda existe um tabu, que a sociedade nossa ainda não, ela aceita, mas não é fácil você, por exemplo, estar numa viagem a serviço, uma pessoa do sexo masculino e uma do sexo feminino. [...] eu sei que não tem nada, mas existe, eu, nós, achamos que isso é, seria um empecilho no nosso caso viajar com pessoas do sexo diferente (E<sub>1</sub>DM).

E falas de trabalhadores do sexo feminino:

[...] agora a mulher pari dez filhos e nem por isso ela, eles nem pensam que ela tem mais uma boca para alimentar. Mas o homem, nós temos que melhorar o salário dele porque agora ele tem mais um filho, é pai de família. Então isso é um machismo assim, generalizado e ninguém muda de cor ou de roupa pra falar isso não. É muito explícito, muito claro, o quanto à mulher é discriminada, é excluída e o quanto é atribuída a ela o papel de ficar na sombra do homem, pois é ele o grande provedor da casa (E<sub>2</sub>GF).

A inserção significativa das mulheres no *chão de fábrica*, sem real possibilidade de ascensão na hierarquia da organização, expressa uma contradição entre o discurso empresarial e a prática nas relações de trabalho, o que parece ser uma cultura vigente na sociedade e refletida na organização estudada. Considerando que se trata de uma organização que afirma ser transparente em seus processos de seleção e de promoção e que não coloca impedimentos para inscrição e participação das mulheres, então, é compreendido que estas deveriam ter as mesmas possibilidades nas suas trajetórias profissionais, bem como nas oportunidades de ganhos salariais, o que também não foi constatado como uma prática na referida organização.

Na organização pesquisada, as relações de poder no trabalho não revelaram novas formas de relações sociais de gênero, mas a permanência de antigos papéis considerados como “femininos” (mãe, dona de casa), apropriados pela organização do trabalho na indústria como elemento minimizador de con-

flitos e maximizador da eficiência no trabalho. Contudo, foi observado, no discurso das mulheres, um investimento crescente em seu próprio trabalho, ligado tanto à consciência das desigualdades que precisam ser superadas, como ao desejo de deixar de realizar trabalho repetitivo, desqualificado, aos quais o maior número delas encontram-se submetidas.

Quanto ao poder de decisão dentro da organização, o discurso masculino demonstra que a figura da mulher na organização não tem peso nas tomadas de decisões, independente do cargo que ocupe. Porém, o discurso masculino tende a velar tal situação; pode-se observar isso nas afirmações a seguir:

[...] não existe distinção se é sexo masculino ou feminino para definir as coisas aqui na empresa. Porém, a nossa empresa tem uma característica que a mão-de-obra que mais se adapta aos nossos serviços, que é trabalhar na produção, é a do sexo feminino. De forma que a maioria dos funcionários nossos são do sexo feminino. Então, por outro lado, as mulheres têm muita força aqui dentro (E<sub>1</sub>DM).

Já o discurso feminino relata perceber uma organização comandada exclusivamente pela figura masculina, que está em maior quantidade nos cargos de chefia, o que acaba conferindo-lhe poder e autonomia para ditar as normas e as regras. A título de ilustração, destacam-se as falas de entrevistadas:

[...] aqui um homem tem o peso e o poder das decisões. Quer dizer, como a maioria dos cargos de decisão são ocupados por homens, são eles que administram e ditam as normas e regras dentro da empresa. A participação aqui das mulheres é mínima, pois elas se concentram nos cargos operacionais (E<sub>3</sub>AF).

E, como foi dito anteriormente, independente do cargo que ocupa, a mulher não sente que tem poder de decisão e isso fica claro na fala de uma entrevistada que ocupa um cargo de direção na organização: “bom [...] falar claro? Eu te digo que não sou eu que decido” (E<sub>3</sub>DF).

De acordo com a análise dos dados obtidos, observa-se um discurso contraditório, que busca ocultar os fatos e manter a

dominação das trabalhadoras, utilizando-se de racionalização e da naturalização, que fortalecem uma ideologia excludente.

Os fatos não são capazes de se contraporem, por exemplo, à idéia dos homens de se suporem, apenas eles, os provedores de suas famílias e que as mulheres trabalham, portanto, meramente para “os extras”. O próprio resultado da pesquisa demonstra o contrário: a maioria das mulheres entrevistadas relata contribuir com, pelo menos, 50% das despesas da casa, quando não a mantém sozinha. Vale ressaltar que das oito entrevistadas, duas são responsáveis integrais pelo sustento familiar, fato este não evidenciado entre os homens. Mesmo quando os homens relatam participar com maior porcentagem nas despesas familiares, nenhum deles relata que sustenta a casa sozinho. E, apesar dos dados, os entrevistados do sexo masculino se posicionam com relação ao fato de sustentar família da seguinte forma: “[...] eu acho que isso é obrigação minha” (E<sub>2</sub>OM).

Todavia, o discurso das mulheres referente a esta mesma questão é o seguinte: “[...] o meu salário é praticamente todo gasto com a minha casa. Ele faz falta no orçamento. Eu não economizo nada no final do mês. Eu não tenho condições de guardar nada, tudo vai para as despesas da casa” (E<sub>4</sub>AF).

Ao contrário do discurso masculino apreendido, atualmente os números vêm apontando não só para um aumento da inserção da mulher no mundo do trabalho extraluar, como também para um maior índice de famílias sustentadas exclusivamente por elas. Isso é uma tendência geral da sociedade brasileira e que também foi observado no discurso dos trabalhadores dessa organização.

Percebe-se, também, que a manutenção da idéia de que são os homens os reais provedores da casa serve para justificar e sustentar a posição de que eles necessitam ganhar mais que a mulher. Citam-se alguns trechos de entrevistas que vêm confirmar o acima exposto:

[...] o homem por ser o chefe da família, ele tem uma responsabilidade maior que a da mulher, então assim se justifica o fato de ele ganhar mais do que a mulher. Ele tem a obrigação de manter a casa, a renda da mulher vem em segundo plano nesse processo. Desde que o mundo é mundo, é assim que funciona, o homem é quem sustenta a casa (E<sub>2</sub>DM).

[...] Eu acho que isto é uma questão, não sei se é cultural. Por que já vem então, a mulher é submissa. Eu penso que seja isso. É fruto da própria submissão da mulher aos homens, que ainda aceitam ganhar menos, coisa que o homem não aceitaria (E<sub>1</sub>AM).

Quanto à questão de homens e mulheres exercerem as mesmas funções e ganharem salários diferenciados, o discurso masculino entende que ambos possuem os mesmos direitos, consideram natural a manutenção de cargos específicos para cada um dos sexos, em nome de um respeito às suas características pessoais. A mulher ainda é considerada como a segunda renda da família, mantendo um antigo estereótipo de que sempre tem alguém que cuida dela.

Todavia, o discurso feminino atribui a diferença salarial existente entre homens e mulheres ao preconceito e à cultura machista que impera na organização. A cultura machista desconsidera a competência, a experiência e a escolaridade da mulher. Como afirma a E<sub>3</sub>OF: “[...] não se pode esperar de uma empresa norteadada por concepções machistas, o reconhecimento e a valorização do trabalho da mulher, não se pode”.

Nessa mesma direção, declara E<sub>2</sub>GF: “[...] não é fácil ser mulher dentro desta empresa, ou seja, ser mulher com possibilidades de ascensão, porque para eu assumir uma gerência tive-ram que passar dez longos anos”.

Segundo dados do IBGE (2000), o índice de mulheres responsáveis pela família, atualmente, no Brasil, é de 24,39%, número de pouca visibilidade para os homens, que ainda se tomam como os responsáveis integrais pela família. Também de acordo com o Censo de 2000, a maior porcentagem de mulheres chefes de famílias no ranking brasileiro concentram-se nas regiões Norte e Nordeste e no Distrito Federal. Na cidade de Goiânia – Go, de acordo com esse Censo, a proporção de mulheres responsáveis pela família é de 30,9%, índice este mais elevado que o do próprio estado de Goiás, que é de 24%.

O processo de recrutamento e seleção dos trabalhadores na organização pesquisada continua sendo feito em função das tarefas concernentes aos postos de trabalhos, persistindo a noção de que existem *trabalhos de mulheres e trabalhos de homens*. Ainda que no plano do discurso dos gerentes e da direto-

ria, o critério mais importante para o recrutamento e a seleção tenha passado a ser a escolaridade e a competência; ao longo da pesquisa ficou evidente que critérios fundados em estereótipos sexistas continuam vigentes.

De acordo com o discurso masculino quanto à percepção se há diferenciação em relação a sexo nos processos de contratação, promoção ou demissão, a organização contrata preferencialmente mulheres para o processo produtivo, local que concentrava, na época da coleta dos dados, em torno de 80% dos seus trabalhadores. A preferência por mulher nessa área, de acordo com o discurso masculino, deve-se ao fato de considerá-la superior ao homem em tarefas manuais, repetitivas, que exigem atenção, paciência e coordenação motora. E, isso é tomado como uma atitude de valorização das qualificações femininas. Baseado nisso, ocorre uma preferência pela contratação de mulheres, todavia em cargos operacionais, menos valorizados no contexto organizacional.

Entretanto, o discurso feminino com relação às diferenças de oportunidades entre os sexos é quase que unânime, no sentido de que existe claramente uma distinção nos processos de contratação e promoção dentro da organização. Algumas falas das entrevistas ilustram tal situação:

[...] num caso de promoção, principalmente entre um homem e uma mulher, a vaga vai ser do homem, e isso sem sombra de dúvida, se é os homens que decidem (E<sub>3</sub>AF).

[...] Essa diferença entre homem e mulher aqui na empresa ela é bem definida. Os maiores salários são para os homens e as responsabilidades, as maiores exigências são por conta das mulheres. Aqui eu sinto que a mulher é excluída o tempo todo e de todas as formas, embora o discurso seja o contrário, pois se respaldam na quantidade de mulheres (E<sub>2</sub>GF).

No que se refere às oportunidades dentro da organização, o discurso dos homens é de que há abertura, mentalidade inovadora e que ocorre a prática de uma política igualitária; a mulher possui as mesmas oportunidades que os homens, é devidamente reconhecida; prova disso, é que estão em maioria na fábrica. Contudo, entendem que existem cargos específicos para cada um dos sexos,

atribuindo aos homens os que exigem força física e intelectual e às mulheres aqueles que exigem habilidades manuais. Essas constatações traduzem a existência de uma clara e rígida divisão sexual do trabalho dentro da organização onde o trabalho é definido como masculino ou feminino e envolve representações e práticas sociais construídas, moldadas por aspectos históricos, sociais e culturais, dentro do próprio contexto organizacional.

Entretanto, ao contrário do discurso masculino, o feminino afirma que homens e mulheres não possuem as mesmas oportunidades dentro da organização. Elas atribuem esse fato à cultura machista presente na organização, na qual os homens são vistos como melhores que as mulheres, ocupam cargos de decisões, e têm poder, privilégio e oportunidades, apesar desses fatos não serem mencionados no discurso deles de modo explícito.

Afirmam que é política da empresa manter em cargos de chefias, preferencialmente, o sexo masculino.

[...] As oportunidades não são as mesmas, e exemplo disto, você olha o quadro gerencial, são sete ou oito gerentes homens, contra duas mulheres. No conselho diretivo são cinco homens, contra uma mulher. Então não venha falar que essa empresa dá a mesma oportunidade para homens e mulheres (E<sub>3</sub>AF).

A organização pesquisada busca reforçar o mito da função natural das mulheres, o das tarefas domésticas, utilizando, para isso, o discurso ideológico, que reforça e reproduz a cultura da subordinação feminina. Observou-se, também, uma forte presença de preocupações com resultado e desempenho acima de outros aspectos, principalmente no discurso masculino, preocupações, estas, próprias da ideologia propagada pelo modelo implementado de gestão instrumental, tecnocrático e fundamentalmente masculino, que serve para ilustrar e explicitar a dominação realizada pela superposição de gêneros na organização. Porém, percebe-se que o discurso feminino reproduz o discurso masculino, tido como o discurso organizacional, o que sugere que a dominação masculina pode estar ainda mais arraigada na vida das mulheres do que elas próprias podem se dar conta.

Segundo Silva (1987:09) a cultura:

[...] materializa a diferenciação sexual e oculta às próprias mulheres o caráter político das relações entre os sexos, tornando-as cúmplices de sua desvalorização. Muitas mulheres são as maiores aliadas e cúmplices da dependência que padecem, uma vez que o processo de socialização, que leva a internalização dos espaços circunscreve o masculino e o feminino e tem início na infância, são repassados principalmente pelas mulheres, como mães e como educadoras.

Dessa forma, o discurso de homens e mulheres baseado em suas percepções com relação a gênero dentro da organização se constitui por contradições e divergências: um discurso masculino que se sustenta em uma cultura machista, mediado pela ideologia responsável por “naturalizar” relações de dominação e subordinação feminina; e um discurso feminino o qual se diz “consciente” de todos os processo de opressão, discriminação e desigualdade, e perpassa a relação de gênero, mais precisamente contra a mulher, mas, se submete à organização, por uma necessidade de sobrevivência sua, e atualmente até de seus familiares, já que é responsável também pelas despesas familiares, e por vislumbrar o dia em que poderá exercer com dignidade e visibilidade a sua cidadania.

Por fim, apesar do aumento significativo da inserção da mulher no mundo do trabalho extraluar, a organização pesquisada ainda se caracteriza como um espaço no qual prevalece a cultura machista por excelência, em que a mulher é discriminada, visto que se concentra em cargos inferiores, precarizados e recebe baixos salários, independente da sua escolaridade.

Embora o discurso masculino não reconheça tais discriminações, são os homens que legitimam a exclusão e as discriminações, uma vez que a cúpula diretiva da organização, que cria e aprova leis, normas e regras, é composta, em sua maioria, por pessoas do sexo masculino. Pôde-se perceber também que, na organização pesquisada, ainda se utilizam formas de constrangimento, tais como o assédio sexual, do qual as trabalhadoras são vítimas, como um caminho para a sua ascensão profissional na organização.

Acredita-se que a luta pela superação dessa cultura seja uma luta pela superação das diferenças e o reconhecimento da

alteridade e o que ela pode contribuir. No entanto, não se trata de uma luta exclusiva das mulheres, mas também dos homens, co-autores e construtores das transformações sociais. Freire (2002), na sua “Pedagogia do Oprimido”, ressalta que ninguém liberta ninguém, mas juntos, homens e mulheres, irão libertar-se num exercício partilhado de liberdade criadora.

Ao final desta investigação, fica evidente a necessidade de mais estudos que venham complementar os resultados obtidos, como também fica claro que se avançou no conhecimento do papel da cultura e da ideologia organizacional na construção dos discursos, bem como na prática de homens e mulheres dentro da organização. Porém, novas reflexões e inquietações emergem ao se buscar revelar o objeto de estudo, visando produzir novos conhecimentos. Enfim, o presente estudo remete à seguinte reflexão: as questões de gênero somente poderão caminhar para uma relação simétrica, de alteridade, se o entendimento entre o masculino e o feminino for resultado de uma mudança conjunta, integrada e efetiva nas relações entre os sexos, na busca da superação de relações tradicionais de subordinação e dependência que a cultura organizacional, mediada pela ideologia, ao mesmo tempo em que tenta ocultar, se torna responsável pela sua preservação.

## Referências

ANTUNES, R.

*Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho.* São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

ANTUNES, R.

*Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho.* 7. ed. Campinas: Cortez, 2000.

ARAÚJO, A. M. C.; FERREIRA, V. C.

Sindicalismo e relações de gênero no contexto da reestruturação produtiva. In: ROCHA, M. I. B. (Org.). *Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios.* São Paulo: Ed. 34, 2000.

BEAUVOIR, S.

*O Segundo Sexo.* 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1980.

BERGER, P.; LUCKMAN, T.

*A construção social da realidade.* 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

BRUSCHINI, C.; ROSEMBERG, F.

A mulher e o trabalho. In: BRUSCHINI, C.; ROSEMBERG, F. (Orgs.). *Trabalhadoras do Brasil.* São Paulo: Brasiliense, 1982.

BRUSCHINI, C.

Mulher e mundo do trabalho: ponto de vista sociológico. In: BRANDÃO, M. L.; BINGEMER, M. C. (Orgs.). *Mulher e relações de gênero.* São Paulo: Loyola, 1994.

BRUSCHINI, C.

Desigualdades de gênero no mercado de trabalho brasileiro: o trabalho da mulher no Brasil e nas regiões nordeste e sudeste na década de oitenta. In: LIGOCKI, M. S. L.; LIBARDANI, M. (Orgs.). *Discriminação positiva, ações afirmativas: em busca da igualdade.* 2. ed. São Paulo: CFEMEA/ELAS, 1996.

BRUSCHINI, C.

Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistências da discriminação. In: ROCHA, M. I. B. *Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios.* São Paulo: E. 34, 2000.

CASTRO, M. G.

O conceito de gênero e as análises sobre mulher e trabalho: notas sobre impasses teóricos. *Caderno Centro de Desenvolvimento de Recursos Humanos*, Salvador, n.17, jul/dez. 1992.

CHAVES, J. C.

*Estratégias de Apropriação das Emoções no Ambiente de Trabalho.* 1999. 213 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1999.

CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C.

HITOMI, A. H. *Indivíduo, trabalho e sofrimento.* 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

CODO, W.

Relações de trabalho e transformação social. In: LANE, S.; CODO, W. (Orgs.). *Psicologia Social: o homem em movimento.* 2. impressão. São Paulo: Brasiliense, 1999.

FARR, E.; CHITIGA, R.

*Hallo – Is Gender There? A study of gender. Awareness in the MS Programme in Zimbabwe:* Mach, 1991.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T.

*Aprendizagem e inovações organizacionais: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.* São Paulo: Atlas, 1995.

FONSECA, T. M. G.

*Gênero, subjetividade e trabalho.* 2000. 149 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

FREIRE, P.

*Pedagogia do oprimido.* 34. ed. Rio de Janeiro: 2002.

GOMÁRIZ, E.

*Los estudios de género y sus fuentes epistemológicas: periodización y perspectivas.* Isis Internacional. Santiago – Chile: Ediciones de las mujeres, n.17, 1992.

GONÇALVES, E.

Pensando o gênero como categoria de análise. *Estudos de Gênero.* Caderno de Área, n.7. Universidade Católica de Goiás, Goiânia: UCG, 1998.

GROSSI, M. P.

Identidade de gênero e sexualidade. *Estudos de Gênero.* Cadernos de Área, n. 9, Programa Interdisciplinar da Mulher – Estudos e Pesquisas. Goiânia: UCG, 2000.

GUARECHI, P.

Ideologia. In: JACQUES, M. G. C.; STREY, M. N.; BERNARDES, N. M. G. *Psicologia Social Contemporânea.* 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

IBGE. *Senso brasileiro de 2000.*

Disponível em: < http://www.ibge.gov.br > Acesso em: 05/05/2001.  
KAPLAN, G. *Contemporary Weestern European Feminism.* London: UCL Press, 1992.  
LANE, S. T. M. Uma técnica de análise do discurso. In: CONGRESS INTERAMERICANO DE PSICOLOGIA, 20, 1985, Caracas – Venezuela. Anais... Caracas: 1985. p. xxx

LANE, S. T.

A Psicologia Social e uma nova concepção do homem para a Psicologia. In: LANE, S. T. M.; CODO, W. (Orgs.). *Psicologia Social: O Homem em Movimento.* 2. impressão. São Paulo: Brasiliense, 1999. p. 31-47.

LOBO, E. S.

*A classe operária tem dois sexos: trabalho, dominação e resistência.* São Paulo: Brasiliense, 1991.

LOURO, G. L.

*Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista.* Petrópolis: Vozes, 1998.

MORGAN, G.

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

PORTELLA, A. P.; GOUVEIA, T.

*Idéias e dinâmicas para trabalhar com gênero.* Recife: Metodologia SOS Corpo. Gênero e Cidadania, 1992.

POWELL, G. N.

*Women & men in management.* London: Sage, 1993.

SCHEIN, E.

*Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCOTT, J.

Women's history and rewriting of history. In: FANAHAM, C. *The impact of feminist research in Academy*. Indiana University Press-Bloomington - Polis: 1987.

SCOTT, J.

*Gênero: uma categoria útil de análise histórica*. São Paulo: Educação e Realidade. v.16, n.2, 1990.

SILVA, L. M.

Mulher e Cultura. *Cadernos do Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre a Mulher*. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 1987.

90

SPINK, P. K.

Discurso e ideologia gerencial: reflexões a partir da experiência brasileira. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

THOMPSON, J. B.

*Ideologia e Cultura Moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Petrópolis: Vozes, 1995.

Recebido: 19/05/03

Revisado: 23/03/04

Aceito: 09/06/04