

FACULDADES MONTEIRO LOBATO- FATO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**AS RELAÇÕES DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES E AS
ESTRUTURAS DE *PODER* NO CONTEXTO FOUCAULTIANO**

Trabalho de Conclusão de
Curso apresentado como
exigência parcial para obtenção
de título de Bacharel em
Administração de Empresas.
Apresentado as Faculdades
Monteiro Lobato - FATO

Orientador: MS. Pablo Eugênio Mendes

Porto Alegre

2012

JOSEANE BARBOSA MARTINS

**AS RELAÇÕES DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES E AS
ESTRUTURAS DE *PODER* NO CONTEXTO FOUCAULTIANO**

Este trabalho de Conclusão de curso foi julgado e aprovado para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas no Programa de Graduação em Administração das Faculdades Monteiro Lobato.

Porto Alegre, (dia) de Julho de 2012

Prof(a) Ms Elisa Sartori

Coordenador do Programa

Banca Examinadora

Prof.MS. Pablo Eugênio Mendes – Orientador

Prof(a).MS. Elisa Sartori
Banca Examinadora

Prof(a) MS. Marilene Guidini
Banca Examinadora

A Deus, Senhor da vida, que esteve comigo. Que eu possa devolver a quem precisa um um pouco do muito que recebi até aqui.

AGRADECIMENTOS

Às Faculdades Monteiro Lobato e aos professores desta instituição em especial a Prof(a) Márcia Bitarelo; Prof(a) Elisa Sartori; Prof(a) Karina Jaramilo e Prof. Luiz Capra, que colaboraram para o meu crescimento na ação de refletir. Não poderia esquecer a prof^a Vera Lucia Martins e seu grande auxílio neste trabalho e a prof^a Marilene Guidini pelo apoio e compreensão nos momentos de crise e estresse pertinentes à construção deste trabalho.

À Coordenação da Faculdade, que com dedicação e zelo tem cuidado do interesse dos alunos e buscado a cada dia elevar a qualidade do ensino, colaborando para que sejamos profissionais de destaque no mundo do trabalho.

Ao meu Orientador Prof. Pablo Eugênio Mendes pelo seu grande esforço e empenho, mas principalmente pela dedicação que teve no auxílio deste trabalho e pelo muito que me acrescentou em aprendizagem, exemplo de educador e pesquisador.

À Secretaria do Trabalho Assistência Social e Cidadania – STASC; ao secretário Alexandre do Nascimento Lima que acreditou na proposta do meu trabalho e me autorizou a realizar a coleta de dados dentro da organização; aos meus colegas de trabalho que colaboraram na minha pesquisa.

Aos meus pais, irmãos e família, que sempre me apoiaram e incentivaram na trajetória da realização deste sonho.

Ao meu querido noivo Roberto, que me apoiou e não me deixou desistir e, principalmente, por enfrentar junto comigo todas as adversidades que tive nesta etapa de forma otimista.

A minha irmã Lisiane e ao seu esposo Vinicius, que com dedicação e empenho me auxiliaram na correção gramatical e tradução do resumo para o inglês.

A todos os que fizeram parte da minha vida neste período e que souberam me entender quando eu não podia dar a atenção que mereciam.

Por mais que o discurso seja aparentemente bem pouca coisa, as interdições que o atingem revelam logo, rapidamente, sua ligação com o desejo e com o *poder*.
(Michel Foucault)

RESUMO

Encontra-se em Michel Foucault, uma contribuição inegável, em suas obras, no que tange às relações de gênero e às estruturas de *poder* dentro e fora das organizações. Foucault não se coloca como descobridor de conceitos relacionados às relações de gênero e *poder*, contudo, apresenta reflexões profundas sobre o assunto. Neste trabalho, tem-se por objetivo analisar as relações de gênero e as estruturas de *poder* dentro da Secretaria do trabalho, assistência social e cidadania (STASC). A metodologia escolhida para este trabalho foi o método funcionalista, tendo como objetivo de estudo a forma exploratória e o procedimento técnico, a pesquisa bibliográfica. O tipo de pesquisa é qualitativa quantitativa e a amostra foi feita através do método proporcional estratificado. O procedimento técnico utilizado para a coleta de dados foi o questionário e a demonstração dos dados foi feita através de gráficos. De uma forma geral percebe-se que, apesar dos avanços, a participação feminina nos níveis de lideranças ainda é pequena, que as mulheres continuam sofrendo com a disparidade salarial em relação aos homens e que ainda existe dentro da organização o chamado “Abismo de Vidro”, no que tange ao fracasso da liderança na organização.

Palavras – Chave: Poder. Relações de gênero. Michel Foucault

ABSTRACT

It is found in Michel Foucault, an undeniable contribution in their works, when it comes to gender relations and power structures within and outside organizations. Foucault does not arise as a discoverer of concepts related to gender relations and power, however, presents profound reflections on the subject. In this work, we have to analyze gender relations and power structures within the Secretariat's work, social care and citizenship (STASC). The methodology chosen for this work was the functionalist approach, aiming for an exploratory study and the technical procedure, the research literature. The type of research is qualitative and quantitative sample was stratified by the proportional method. The technical procedure used for data collection was the questionnaire data and the demonstration was done by the graphics. Overall it is clear that, despite the advances, women's participation in the levels of leadership is still small, women continue to suffer from the wage gap with men and that still exists within the organization called the "Abyss of Glass "regarding the failure of leadership in the organization.

Key - Words: power. gender relations. Michel Foucault.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Contrato de trabalho de escola norte-americana.....	31
Quadro 02 – Indicadores de participação econômica por gênero no Brasil.....	34
Quadro 03 – Característica da liderança entre os gêneros.....	40
Quadro 04 – Perfil do Administrador.....	42
Quadro 05 – Ética do <i>Poder</i> e do Prazer.....	52
Quadro 06 - Condutas antiéticas na organização.....	54
Quadro 07 – Interesses que surgem com os conflitos.....	57
Quadro 08 – Referências sobre comparações.....	58
Quadro 09 - Possibilidades de escolhas frente a atitudes de iniquidade.....	59
Quadro 10 – Princípios éticos para decisões no trabalho.....	59
Quadro 11 – Definição amostral dos funcionários Concursados.....	65
Quadro 12 – Definição amostral dos funcionários em Cargos de Comissão.....	65

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Um detento, em sua cela.....	24
Figura 02 – Prisão de Petit Roquete.....	25
Figura 03 – Conferência sobre os males do alcoolismo, no auditório da prisão Fresne.....	26

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Identificando os funcionários da organização.....	70
Gráfico 02 - Identificando o nível hierárquico dos respondentes.....	70
Gráfico 03 – Identificando o gênero da chefia imediata dos respondentes	72
Gráfico 04 – Identificando Faixa salarial bruta dos respondentes.....	73
Gráfico 05 – Identificando a participação dos respondentes no processo de decisão.....	75
Gráfico 06 – Identificando a influencia dos funcionários em um processo de decisão.....	76
Gráfico 07 – Identificando os critérios de recompensas na organização.....	78
Gráfico 08 – Identificando a igualdade entre homens e mulheres na tomada de decisão	80
Gráfico 09 – Identificando se os respondentes podem recorrer a resultados de decisão.....	82
Gráfico 10 – Identificando se as recompensas refletem o esforço aplicado no trabalho.....	83
Gráfico 11 – Identificando as características para um bom líder.....	84
Gráfico 12 – Identificando a participação dos respondentes em níveis hierárquico de direção ou coordenação	86
Gráfico 13 – Identificando fatores que podem atrapalhar a ascensão do líder na organização.....	88
Gráfico 14 - Identificando as possíveis atitudes dos respondentes frente a uma atitude de iniquidade.....	90

LISTA DE ABREVIATURAS

ASEMA - Atendimento Social em Meio Aberto.....	67
CAD Único - Cadastro Único.....	67
CCDH - Coordenadoria de Cidadania e Direitos Humanos.....	67
CPC Mil ton Santos -Centro Profissional de Capacitação Milton Santos.....	67
CRAS - Centro de Referência de Assistência Social	67
DAEF - Departamento de Assistência a Entidades Filantrópicas.....	67
PAIF - Programa de Atenção Integral a Família	67
PETI - Programa de Erradicação do Trabalho Infantil.....	67
STASC – Secretaria do Trabalho Assistência Social e Cidadania.....	67

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	13
2 O PODER EM FOUCAULT.....	15
2.1 AS ESTRATÉGIAS DE PODER E OS MEIOS DE CONTROLE.....	21
3 CONSTRUÇÃO E DEFINIÇÃO DE GÊNERO.....	28
3.1 OS GÊNEROS E O MUNDO DO TRABALHO.....	30
3.2 AS RELAÇÕES DE GÊNERO E SEUS ESTILOS DE LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO.....	39
4 ÉTICA ORGANIZACIONAL.....	50
4.1 ÉTICA NAS RELAÇÕES DE GÊNERO.....	56
5 METODOLOGIA.....	63
6 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	67
7 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	69
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
9 REFERÊNCIAS.....	94
10 APÊNDICE	98
11 ANEXOS.....	100

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por finalidade analisar as relações de gênero na Secretaria do trabalho assistência social e cidadania (SATSC) e as estruturas de poder à luz dos pensamentos e teorias foucaultiana. Não se pretende aqui realizar um estudo aprofundado em Michel Foucault, mas sim utilizar suas ideias e teorias para o estudo na área da administração de empresas focado nas relações de gênero e estruturas de *poder* na organização. Os escritos de Michel Foucault intitulados: *A Microfísica do Poder*; *Vigiar e Punir* e *Em Defesa da Sociedade* e *As palavras e as coisas* vêm prestar esclarecimento sobre a analítica do *poder* e suas causas e efeitos dentro da organização, assunto pelo qual existe hoje um grande déficit de conhecimento. Michel Foucault (1926-1984) é considerado como um dos grandes pensadores da contemporaneidade, no tocante às relações de gênero e de *poder*. A visão do autor sobre *poder* e as questões de gênero é de grande relevância no que se refere aos assuntos supracitados.

Conforme Michel Foucault: “Não existe algo e unitário chamado *poder*, mas [...] formas dispares, heterogênea, em constante transformação [...] não é objeto natural, uma coisa: é prática social, constituída historicamente.” (FOUCAULT apud AMORIM e PEREZ,1995).

Já no que se refere ao Gênero, o autor diz que os indivíduos acabam se tornando escravos de repetições de normas criadas pela sociedade, diante disso faz-se necessário uma desconstrução. Para Foucault , o sexo biológico é fruto de um efeito discursivo. Esta desconstrução provoca no indivíduo questionamentos, que o faz perceber que, além do sexo com que nasce, cada indivíduo possui características específicas e peculiares que torna indiscutível a divisão dos seres. Em algumas de suas obras, Foucault trata do tema sexualidade e mostra que, desde a Idade Média, a sexualidade é tratada de forma repressora e como forma de exercer *poder* sobre os seres.

Neste contexto, Michel Foucault, pensador francês da segunda metade do século XX, dedicou-se a estudar a genealogia do *poder* e as questões relacionadas ao gênero (igualdades, desigualdades, jogos de poderes, etc.). Por este motivo torna-se relevante

investigar *As relações de gênero na organização e as estruturas de poder no contexto foucaultiano* e estabelecer uma ligação com as ideias desenvolvidas por este pensador, em suas obras já supracitadas.

Em virtude do problema a ser pesquisado neste trabalho, *qual a relação que existe entre poder e gênero na STASC?*, emergem os objetivos que consistem em estudar a relação entre *poder* e gênero na organização; analisar a forma como o *poder* reproduz seus efeitos dentro da Secretaria do trabalho assistência social e cidadania (STASC) e pesquisar como é a relação entre o *poder* e a sua influência nas questões pertinentes ao gênero.

A perspectiva adotada neste trabalho admite a investigação das seguintes hipóteses: Quanto maior for o exercício do *poder* dentro da Organização maior será a percepção de desigualdade entre os gêneros; a percepção do *poder* dentro da organização é um dos fatores fundamentais para desencadear os jogos de poderes entre os gêneros e, por fim, as mulheres em cargos de alto escalão adquirem padrões masculinizados de liderança para conseguirem permanecer na posição hierárquica em que estão.

2. O PODER EM FOUCAULT

Poder, do latim *vulg potere*, é assunto estudado e pesquisado por várias áreas de conhecimento e com ele se encontram muitas ideias e teorias referentes a este conceito.

Neste sentido, Michel Foucault é impulsionado a *ir mais longe* quando inicia seus estudos e questionamentos no que se refere ao domínio sobre o corpo (*poder*) e a sexualidade (gênero). Cabe salientar que no trabalho intelectual de Foucault, ele não se preocupou em criar uma única teoria ou conceito do que se refere ao *poder*, entretanto, ele, nos seus estudos, procurou focar em uma analítica no que se refere a este assunto e seu funcionamento local, em períodos e situações específicas e em época determinada.

Em uma das reflexões feita por Foucault sobre o *poder*, ele nos diz que:

O *poder* deve ser analisado como algo que circula, ou melhor, como algo que só funciona em cadeia. Nunca está localizado aqui ou ali, nunca está nas mãos de alguns, nunca é apropriado como uma riqueza ou um bem. O *poder* funciona e se exerce em rede. Nu suas malhas os indivíduos não só circulam, mas estão sempre em posição de exercer esse poder e de sofrer sua ação, nunca são o alvo inerte ou consentido do poder, são sempre centros de transmissão (FOUCAULT, 1969. p. 183).

Foucault, quando decorre sobre este *poder*, não almeja lançar seu olhar analítico sobre o Estado. O *poder*, também não seria visto como um privilégio dos grupos ou castas específicas. Para ele, só poderíamos analisar o *poder* e suas relações deixando de lado o controle institucional e o Estado.

Para Foucault (1995), não existe o *poder* sem que haja a Liberdade. Existe nas relações de *poder* o enfrentamento constante. A reação de enfrentamento daqueles sobre qual estão sofrendo a imposição de *poder* é fundamental para esta relação.

O *poder* é exercido somente sobre sujeitos livres e apenas enquanto estão livres. Por isso, nós nos referimos a sujeitos individuais ou coletivos que são encarados sob um leque de possibilidades no qual inúmeros modos de agir, inúmeras reações e comportamentos observados podem ser obtidos. Onde os fatores determinantes saturam o todo não há relação de *poder*; escravidão não é uma relação de *poder* pois o homem está acorrentado (neste caso fala-se de uma relação de constrangimento físico). Conseqüentemente, não há confrontação face a face entre *poder* e liberdade, que são mutuamente excludentes (a liberdade desapareceria sempre que o *poder* fosse exercido), mas uma interação muito mais complicada. Nessa relação, a liberdade pode aparecer como condição para exercício do *poder* (simultaneamente sua pré-condição, já que a liberdade precisa existir para o *poder* ser exercido e, também,

seu apoio uma vez que sem a possibilidade de resistência, o *poder* seria equivalente à determinação física)(FOUCAULT apud MAIA 1995,p.90).

As relações microfísicas relacionadas ao *poder* ocorrem momentaneamente, quando surge a manifestação do *contra poder*, independente da intensidade com que ele ocorra. São estas relações entre *poder* e *contra poder* que faz com que não possuam um núcleo gerador e acabam por gerar uma descontinuidade temporal.

Ora, o estudo nesta microfísica supõe que o *poder* nela exercido não seja concebido como uma prioridade, mas como uma estratégia, que seus efeitos de dominação não sejam atribuídos a uma “apropriação”, mas a disposições, a manobras, a táticas, a técnicas, a fundamentos; que se desvende nele antes uma rede de relações sempre tensas, sempre em atividade, que um privilégio que se pudesse deter; que lhe seja dado como modelo antes da batalha perpétua que o contrato que faz uma cessão ou a conquista que se apodera de um domínio (FOUCAULT, 1991,p.29).

Considerando que as relações de força que estão ligadas na sociedade através de dominação e controle, pode-se dizer que a guerra não acaba com a rendição de uma das partes envolvidas neste conflito. Neste contexto, o conflito permanece mesmo que esteja reinando a paz. Esta *pseudopaz* acaba por tentar obscurecer as marcas deixadas pelo conflito, mas continua, mesmo que obscura, exercendo a dominação sobre os indivíduos.

De acordo com o autor importante não seria saber qual o *poder* que age do exterior sobre a ciência, mas sim conhecer e estudar o efeito deste *poder*, que circula entre os enunciados científicos, como e porque ele se modifica de forma global. Foucault afirma que o *poder* produz uma série de fatores e entre eles estão o discurso, o saber e, até mesmo, a indução ao prazer.

O *poder* traz mudanças, mas estas não ocorrerão de forma rápida ou terão grande amplitude. A rapidez e amplitude são apenas sinais de outros fatores que vêm esboçar ao *poder* e que também deverão ser pesquisadas, estudadas e discutidas não só na academia, mas na sociedade como um todo.

Michel Foucault não se coloca na posição de descobridor das relações de *poder*, todavia, critica a inapropriada utilização dos modelos de *poder* existentes na época e acaba por apontar a necessidade de uma profunda análise desta relação para se evitar o modelo global desta relação de *poder*.

Para o Foucault o indivíduo não é a outra face do *poder*, *ele* é considerado como sendo um dos primeiros efeitos de *poder*. “... o indivíduo não é o outro do *poder*: é um dos seus primeiros efeitos. O indivíduo é um efeito do *poder* e simultaneamente, ou pelo próprio fato de ser um efeito, é seu centro de transmissão. O *poder* passa através do indivíduo ” (Foucault, 1979, p.183-184).

Tanto para Foucault, quanto para a sociedade em sua atualidade, o estudo do *poder* e suas relações é algo misterioso. Aqui se pode perceber que o *poder* é multidimensional, ele se movimenta de cima para baixo e vice-versa. Onde houver relações humanas existirá ali uma relação de *poder*. E esta relação não privilegia apenas as camadas sociais mais elevadas, mas abrange a sociedade como um todo.

O que interessa para Foucault é a análise do *poder* como prática social e a análise das múltiplas formas do exercício em sociedade. Assim, mais importante do que responder a pergunta *o que é o poder?*, é estudar e analisar como age este *poder* dentro dos contextos sociais.

[...] quais são, em si, seus mecanismos, em seus efeitos, em suas relações, os diversos mecanismos de poder que se exercem a níveis diferentes da sociedade, em domínios e com extensões tão variados? [...] a análise do poder ou dos poderes pode ser, de uma maneira ou de outra, deduzida da economia? (FOUCAULT, 1979, p.174).

Em outro momento, Foucault aponta as relações de poder contendo múltiplas possibilidades. “Por dominação eu não entendo o fato de uma dominação global de um sobre os outros ou de um grupo sobre ou outro, mas as múltiplas formas de dominação que se podem exercer na sociedade. Portanto, não o rei em soberania em seu edifício, mas as múltiplas sujeições de poder” (Foucault, 1979, p. 181).

Na busca por análise do *poder* e sua caracterização nas sociedades modernas, Foucault coloca o Estado apenas como articulador deste poder, pois o considera como sendo o ponto do saber científico.

Em sua obra intitulada *Vigiar e Punir* (1987), Foucault se preocupa em encaminhar suas múltiplas análises nos fragmentos dispersos da vida cotidiana, no que se refere aos micro poderes embutidos na sociedade. No decorrer de suas pesquisas, o autor faz descobertas surpreendentes. Ele acaba por desconstruir a idéia de *poder*, que imperou por muitos anos nas esferas monárquicas e burguesas, que era de repressão e foi

sendo substituída, a partir de então, por interações múltiplas de diferentes formas, estratégias e mecanismos.

Apesar da imensa contribuição de Michel Foucault, no que se refere à definição e compreensão do conceito de *poder*, encontramos suas contribuições referentes a este conceito em outros autores igualmente importantes à sociedade.

De acordo com Hayek (1977) apud Amorim e Perez , autor que foi representante notável do Neoliberalismo do século XX e vencedor do Prêmio Nobel de Economia,

[..] *poder* é controlar pessoas, suprimindo-lhes as liberdades individuais, impedindo-as de viver da única forma legítima: a competição pelas melhores oportunidades.[...] *poder* é sinônimo de submissão ao jugo de parias, sendo ignóbil tanto subjugar, quanto se deixar dominar.(1985, p.5)

Hayek, por ser um dos representantes notáveis do Neoliberalismo, acaba por ter seu conceito de *poder* embasado nesta vertente filosófica, que preserva o traço filosófico do individualismo tendo como bem supremo a liberdade individual, e qualquer forma de *poder* ou controle do indivíduo para ele se tornava uma ameaça.

Ao relacionar o pensamento de Hayek com as ideologias de Michel Foucault, pode-se encontrar certa semelhança entre as definições de *poder* de ambos os autores. Esta semelhança entre Hayek e Foucault é nítida quando o autor diz que, “o controle da sociedade sobre o indivíduo não se opera simplesmente pela consciência ou pela ideologia, mas começa no corpo, com o corpo. Foi no biológico, no somático, no corporal que, antes de tudo, investiu a sociedade capitalista” (Foucault,1979,p.79).

Foucault concorda em partes com Hayek quando diz que o *poder* inicia-se no controle do indivíduo através do corpo, entretanto Hayek vê o *poder* com um único sentido, de cima para baixo, do mais forte para com o mais fraco, sendo que Foucault vê as relações de *poder* como sendo multidirecionais e, inclusive, o indivíduo sendo parte desta interação do *poder*.

Outro autor notável e de grande representação para a sociedade foi Hegel que apresentou uma visão diferente do pensamento de Hayek sobre o *poder*. Hegel apud Arantes diz que,

[...] a liberdade só se configura como necessidade na vida coletiva – o ermitão perdido no meio do deserto não se defronta com o problema. Portanto, é no equilíbrio entre as necessidades individuais e de pertencer ao grupo que a

liberdade se define. Não há indivíduo livre em sociedade opressora, há, sim, o bem comum legitimado pela necessidade da construção de uma sociedade justa e tolerante, governada pelo estado, arbítrio supremo capaz de equilibrar as demandas do espírito e da matéria, do grupo e do indivíduo (1988).

Hegel apresenta suas críticas ao pensamento liberal e individualista e mostra outra percepção de *poder* com a possibilidade fundadora da civilização. Para Hegel, todo o indivíduo é matéria e espírito, necessita do grupo ao longo de sua vida e acabará por fazer uma entrega, doação ao longo da vida, para equilibrar suas próprias incoerências.

Michel Foucault concorda com Hegel quando aborda a ideia do *poder* como sendo repressor e cita, em uma de suas obras, que Hegel foi o primeiro a defender esta ideia de *poder*, antes mesmo de Freud:

o *poder* é essencialmente repressivo. O *poder* é o que reprime a natureza, os indivíduos, os instintos, uma classe. Quando o discurso contemporâneo define repetidamente poder como sendo repressivo, isto não é uma novidade. Hegel foi o primeiro a dizê-lo, depois, Freud (FOUCAULT, 1979,p.175).

Maquiavel, que exerceu grandes posições de influência, na cidade de Florença, e tudo o que produziu veio não apenas de sua reflexão sobre o assunto, mas também de sua experiência. Sua obra foi escrita para os governantes de seu tempo e seu objetivo era a construção de um estado autônomo. Ele também nos apresenta sua visão sobre o poder.

De acordo com Maquiavel apud Amorim Perez(1988):

[...] sem *poder* um príncipe nada pode, seus súditos, estarão a mercê do acaso (fortuna), ou de um tirano [...] O governante tem sobre sua responsabilidade a vida do grupo, está sobre a força do acaso, e sob o risco de outros governantes interessados em derrubá-lo de sua posição.

Maquiavel percebe o *poder* como fonte geradora de recursos que se possa colocar em prática num plano de governo ou projeto. O autor também sugere dois níveis na relação de *poder* e nomeando-os em Governantes e Governados. Aos governados cabe pautar-se pela moral pública; respeitar as leis e descobrir seu papel dentro do grupo. Aos governantes é importante lembrar que têm sob sua responsabilidade a vida de seus governados e, acima de tudo, devem preparar-se para o risco de outros governantes desejarem tirá-los de suas posições.

Em Maquiavel vemos uma definição de *poder*, dita anteriormente por Foucault, como a visão que reinava na época de monarquias, sendo que Foucault acaba por desconstruir esta visão de *poder* com as múltiplas descobertas feitas em seus estudos sobre este conceito. Outro ponto de discordância entre os autores é o fato de Maquiavel admitir nesta citação que, sem *poder*, nada pode o príncipe.

Foucault, em sua obra também discorre sobre a “arte de governar” e diz que,

Ser hábil em conservar seu principado não é de modo algum possuir a arte de governar... as práticas de governo são, por um lado, práticas múltiplas, na medida em que muita gente pode governar. o pai de família, o superior do convento, o pedagogo... todos estes governos estão dentro do Estado ou da sociedade (FOUCAULT, 1979, p.280).

Michel Foucault nos apresenta novamente a multidirecionalidade das relações de *poder*, sendo que Maquiavel analisa apenas duas formas de relação existente no contexto de *poder*, e acaba por delimitar bem estas relações através de atribuições bem específicas sobre o papel de cada um dos lados das duas relações analisadas (governantes e governados). Enquanto Foucault nos mostra que o *poder* não seria privilégio apenas dos príncipes, mas são relações que ocorrem em vários níveis da sociedade.

O *poder*, seus conceitos, definições e relações são muito complexas e existem inúmeras tentativas de defini-los, em várias épocas e situações determinadas. Apesar de serem citados autores renomados e de grande relevância para a sociedade, tem-se em Michel Foucault, uma visão mais contemporânea do que seria o *poder*.

Michel Foucault, ao trabalhar o conceito de *poder*, não tem a pretensão de definir e conceituar este termo, apenas tece algumas relações para poder compreender melhor este *poder* na vida em sociedade. Para o autor as relações de *poder* ocorrem momentaneamente com o surgimento do *contra poder* e é nesta relação que é gerada a descontinuidade temporal.

Foucault tem por um dos entendimentos de *poder*, que ele não é gerado ou focado no Estado como força maior dentro da sociedade, mas, sim, ressalta que, para se compreender este conceito complexo, deve-se desfocar o olhar do estado e passar a analisar as microrrelações existentes dentro da sociedade.

Em suma, para o autor, o *poder* é algo multidirecional, o qual não toma como privilégio apenas uma casta ou camada da sociedade, mas sim, ele circula por toda a

sociedade, pois onde existir relações entre pessoas, aí existirá também as ditas relações de *poder*.

2.1 AS ESTRATÉGIAS DE *PODER* E OS MEIOS DE CONTROLE

Historicamente podemos perceber, no decorrer da evolução da sociedade, que foram sendo criados métodos diversos no que se refere à punição de delitos - como punições de delitos que se mostravam mais cruéis do que o próprio delito em si. Cada método punitivo era refletido e representava uma época determinada, uma ideologia, um pensamento humano e suas respectivas fontes de *poder*.

Michel Foucault, ao escrever sua obra intitulada *Vigiar e Punir*, *presenteia* a sociedade com estudo científico e fartamente documentado sobre a evolução dos meios punitivos e coercivos adquiridos pelos soberanos na repressão da delinquência, desde os tempos passados até as modernas instituições corretivas.

O autor caracteriza as práticas de querer, de alguma forma, organizar a vida social através de rituais meticulosos de *poder*, com a finalidade de atingir o corpo como *biopoder*.

O controle da sociedade sobre o indivíduo não se opera apenas sobre a consciência ou pela ideologia, mas começa no corpo, com o corpo. Foi no biológico, no somático, no corporal que, antes de tudo, investiu a sociedade capitalista. O corpo é uma realidade biopolíticas (FOUCAULT, 1979, p. 80).

Na soberania clássica, o rei, autoridade maior, detinha todo o *poder* sobre a vida de cada um de seus súditos, inclusive sobre a morte. Se era dado ao rei o *poder* sobre quem deixar morrer, logo ele detinha o *poder* sobre a vida, porque primeiro lhe fora concedido o *poder* sobre a morte. Em suma, o fato de o rei poder matar era o que o fazia ter *poder* sobre quem podia viver.

Foucault relata como era feito o controle dos corpos dos súditos ao mostrar, através de cenas de suplícios, o *poder* que tinha o soberano sobre as punições e a morte,

[Damien fora condenado, a 2 de março de 1757], a pedir perdão publicamente diante da porta principal da Igreja de Paris [aonde devia ser] levado e acompanhado numa carroça, nu, de camisola, carregando uma tocha de cera acesa de duas libras; [em seguida], na dita carroça, na praça de Greve, e sobre um patíbulo que aí será erguido, atenazado nos mamilos, braços, coxas e barrigas das pernas, sua mão direita segurando a faca com que cometeu o dito parricídio, queimada com fogo de enxofre, e às partes em que será atenazado se aplicarão chumbo derretido, óleo fervente, piche em fogo, cera e enxofre derretidos conjuntamente, e a seguir seu corpo será puxado e desmembrado por quatro cavalos e seus membros e corpo consumidos ao fogo, reduzidos a cinzas, e suas cinzas lançadas ao vento (FOUCAULT, 1991, p. 8).

Estes atos de punições eram feitos em praça pública, como forma de controlar os corpos e mostrar aos súditos o tamanho do *poder* que detinha o soberano sobre seus corpos, pois quanto maior fosse o suplício do transgressor, maior era a demonstração do *poder* do soberano. Neste período o *poder* era medido por quanto o soberano fazia seu súdito transgressor sofrer.

Sobre os suplícios, Foucault diz:

O suplício é uma técnica e não deve ser equiparado aos extremos de uma raiva sem lei. Uma pena, para ser um suplício, deve obedecer a três critérios principais: em primeiro lugar, produzir uma certa quantidade de sofrimento que se possa, se não medir exatamente, ao menos apreciar, comparar e hierarquizar; a morte é um suplício na medida em que ela não é simplesmente privação do direito de viver, mas a ocasião e o termo final de uma graduação calculada de sofrimentos: desde a decapitação — que reduz todos os sofrimentos a um só gesto e num só instante: o grau zero do suplício — até o esquartejamento que os leva quase ao infinito, através do enforcamento, da fogueira e da roda, na qual se agoniza muito tempo; a morte suplício é a arte de reter a vida no sofrimento, subdividindo-a em “mil mortes” e obtendo, antes de cessar a existência, *the most exquisite agonies*. (FOUCAULT, 1991.p.37).

Devemos considerar que a Genealogia do Poder terá o corpo como objeto de grande privilégio para análise e preocupação. Michel Foucault apresenta uma definição que, segundo o próprio autor, é provisória sobre o que seria esta genealogia.

Chamaremos provisoriamente genealogia o acoplamento do conhecimento com as memórias locais, que permitem a constituição de um saber histórico das lutas e a utilização deste saber nas táticas atuais..não é um empirismo, nem um positivismo...Trata-se de ativar saberes locais, descontínuos, desqualificados, não legitimados, contra a instância teórica unitária que pretenderia depurá-los, hierarquizá-los, ordená-los em nome de um conhecimento verdadeiro, em nome dos direitos de uma ciência detida por alguns.[...] são efeitos de um *poder* próprio a m discurso considerado como científico que a genealogia deve combater(FOUCAULT, 1979, p.171).

Em meados do século XIX iniciou-se um fenômeno que tinha como premissa dominar a assunção da vida através do *poder*. Era feito uma tomada de *poder* sobre o indivíduo enquanto ser vivo, uma espécie de estatização do ser biológico ou, pelo menos, uma inclinação no que se refere a este meio de controle do indivíduo.

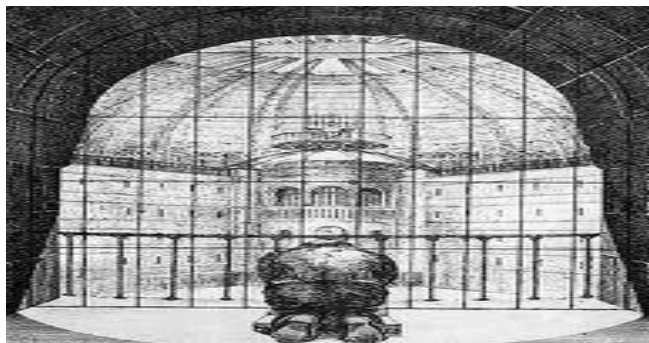
[...] nos séculos XVII e XVIII, viram-se aparecer técnicas de poder que eram essencialmente centradas no corpo, no corpo individual. Eram todos aqueles procedimentos pelos quais se assegurava a distribuição espacial dos corpos, no corpo individual (sua separação, seu alinhamento, sua colocação em série e em vigilância) e a organização, em torno desses corpos individuais, de todo um campo de visibilidade (FOUCAULT, 1999, p.288).

Foucault, em sua obra *A Microfísica do Poder*, no capítulo intitulado *O olho do Poder*, descreve outra forma de controle sobre o corpo do indivíduo. Ele descreve em detalhes como poderia ser feito o controle sobre os indivíduos em uma prisão, a arquitetura ideal para se obter o melhor controle possível sobre os detentos.

O princípio é: na periferia, uma construção em anel; no centro, uma torre; esta possui grandes janelas que se abrem para a parte interior do anel. A construção periférica é dividida em celas, cada uma ocupando toda a largura da construção. Estas celas têm duas janelas: uma abrindo-se para o interior, correspondendo às janelas da torre; outra, dando para o exterior, permite que a luz atravesse a cela de um lado a outro. Basta então colocar um vigia na torre central e em cada cela trancafiar um louco, um doente, um condenado, um operário ou um estudante. Devido ao efeito de contraluz, pode-se perceber da torre, recortando-se na luminosidade, as pequenas silhuetas prisioneiras nas celas da periferia. Em suma, inverte-se o princípio da masmorra; a luz e o olhar de um vigia captam melhor que o escuro que, no fundo, protegia (FOUCAULT, 1979, p.115).

O autor apresenta, na sua obra *Vigiar e Punir*, uma imagem do projeto de penitenciária, em 1840 , onde há um detento em sua cela, rezando diante da torre central de vigilância.

Figura 1 – Um detento em sua cela



Fonte: Michel Foucault, 1991, p. 222

O aparelho disciplinar perfeito capacitaria um único olhar a tudo ver permanentemente. Um ponto central seria ao mesmo tempo fonte de luz que iluminasse todas as coisas, e lugar de convergência para tudo o que deve ser sabido: olho perfeito a que nada escapa e centro em direção ao qual todos os olhares convergem (FOUCAULT, 1991, p.167)

A arquitetura das instituições é incrementada justamente para se continuar tendo o “olhar hierárquico” sobre os indivíduos. Todas as instituições da época vão sendo construídas de forma que não se perca este olhar controlador e se consiga observar e corrigir o maior número de cidadãos possíveis de uma única vez

Figura 2 - Prisão de Petite Roquette



FONTE: Michel Foucault, 1991, p. 222.

Estas construções tinham o objetivo de causar o efeito automático do *poder*, pois induzia os detentos a um estado de vigilância e visibilidade permanente.

Foucault, em sua obra, também apresenta outra cena interessante, onde os detentos da prisão Fresnes estão participando de uma palestra sobre os males do alcoolismo. Eles assistem à palestra de dentro de pequenas caixas com abertura apenas para a cabeça. Ali, o *poder* está representado no palestrante e nos guardas da prisão, não sendo permitido aos detentos terem contato verbal nem visual entre eles. Os olhares deveriam estar voltados ao centro e para o palestrante.

Figura 3 - Conferência sobre os males do alcoolismo, no auditório da prisão de Fresnes.



Fonte: Michel Foucault, 1991, p. 52

Com relação às técnicas e aos meios de controle dos indivíduos, através do *poder* dentro da organização eram utilizadas técnicas que, de acordo com Michel Foucault, se encubiam estes corpos para tentar aumentar a força útil dos indivíduos através de ferramentas como : exercícios , treinamentos, etc. O autor ainda diz que:

Eram igualmente técnicas de racionalização e de economia estrita de um poder que devia exercer, de maneira menos onerosa possível, mediante todo um sistema de vigilância, de hierarquias, de inspeções, de estruturas, de relatórios: toda esta tecnologia podemos chamar tecnologia disciplinar do trabalho”(FOUCAULT,1987, 288).

Conforme Foucault (1976) apud Santos(1997), no que se refere às formas de *poder* sobre a vida humana, o autor diz que:

As formas de *poder* sobre a vida dos homens e mulheres que se estabeleceram ao longo dos séculos XVII e XVIII se configuram por

duas modalidades de tecnologias de *poder* : as disciplinas, enquanto uma anatomia política do corpo humano, agindo sobre a ordem social, o espaço da reclusão e das instituições sociais; e as biopolíticas da população enquanto tecnologias de *poder* que se exercem sobre o conjunto e sobre cada um dos habitantes do estado – nação, sobre o corpo-espécie, regulando a vida, em espaços abertos, por meio de dispositivos.

Referente à disciplina dentro da instituição, para Foucault, ela tenta reger os indivíduos enquanto corpos individuais e suas multiplicidades, através de treinamentos e vigia constante e, eventualmente, utilizando as sanções. “[...] a disciplina tenta reger a multiplicidade dos homens na medida em que esta multiplicidade pode e deve redundar em corpos individuais que devem ser vigiados, treinados, utilizados, eventualmente punidos” (FOUCAULT, em defesa da sociedade, p.289).

Ainda no que se refere às disciplinas organizacionais, Santos (1997,p.158), o autor, mostra que

A monopolização da força física teve como suposto que a instituição com mandato para manter a ordem, entre os estados e no interior do estado – nação passaram, progressivamente, a se distanciar do mundo social e a constituir um agrupamento especializado, claramente identificado no interior do espaço social, configurando-se como uma instituição disciplinada e disciplinar.

Neste capítulo foram tratadas as disciplinas do corpo e as ferramentas utilizadas para serem realizadas punições nos corpos. Veremos no capítulo a seguir como ocorreu a construção do termo gênero e qual o cenário social encontrado pelas mulheres ao se inserirem no mundo do trabalho predominantemente masculino neste período.

3. CONSTRUÇÃO E DEFINIÇÃO DE GÊNERO

Neste capítulo será abordado como se deu o processo de resignificação e definição sobre gênero, suas particularidades e as questões ligadas a este termo, que teve seu início por volta de 1781, quando a preocupação pelo reconhecimento das mulheres como cidadãs atingiu seu cume.

No cenário conturbado da época, estereótipos femininos e masculinos eram impostos pela sociedade aos indivíduos. De acordo com Fagundes (2005) apud Almeida; Silva e Aguiar (2009,p.02) as mulheres eram “associadas ao interior, escuro, fechado e privado, a mulher aprende que do gênero feminino a sociedade espera o ser mãe, o cuidar e o manter, a dependência, o ser companheira do homem, a pureza, a docilidade”. Encontra-se também, nos mesmos autores, o estereótipo masculino.

O homem, associado ao exterior, claro, aberto e público, aprende que a sociedade espera do gênero masculino a virilidade, a racionalidade, a força, o controle, o engrandecimento de seu trabalho, sua profissão, a produção, sucessos, aventuras, conquistas, o ser provedor da vida e do destino da família, além do controle das emoções, tidas como sinônimo de fragilidade Fagundes(2005) apud Almeida; Silva e Aguiar(2009,p.02).

Foi a partir destes estereótipos que se buscou a criação da palavra Gênero para tornar a mulher mais visível na sociedade no período dos anos 60 e 70 e, gradativamente, foi substituído o termo Mulher pelo termo Gênero.

De acordo com Jaime(2011) gênero significa,

Nos anos 1970, diversos autores que inauguravam o campo dos estudos de gênero denunciaram a universalidade da dominação masculina. O ponto de partida desta denúncia era a compreensão de sexo e gênero como categorias opostas. Enquanto sexo seria um dado biológico, gênero seria uma construção sócio-cultural. A ideia de gênero expressaria então a forma como cada sociedade elabora significados do que seja o masculino e o feminino (JAIME, 2011,p.138).

Já no que concerne ao sentido epistemológico da palavra, Gênero, sendo um conjunto de espécies com caracteres comuns; do Latim *genĕrum*, por,

genus + ěris., com mudança de declinação.

Em meados dos anos sessenta, os movimentos feministas iniciaram sua luta por garantir às mulheres o direito de igualdade em relação ao homem da vida pública. Pois até então as mulheres não votavam e não podiam ter propriedades em seu nome.

É em um cenário de humilhação e preconceito que, no final dos anos 80, começou-se a construção de uma Teoria que foi ao encontro das necessidades de se desmistificar a forte ideologia da desigualdade entre os gêneros, a chamada Teoria Queer.

A Teoria Queer tem como uma de suas precursoras Judith Butcher, que nos aponta que “Queer adquire todo o seu *poder* precisamente através da invocação reiterada que o relaciona com acusações, patologias e insultos” Butler apud Colling (2002,p.58). Segundo Judith Butcher, o gênero é performativo porque é resultante de um regime que regula as diferenças de gênero. De uma forma bem simplificada se pode dizer que esta teoria da performatividade tenta compreender como a repetição das normas, feita, muitas vezes, de forma ritualizada, cria sujeitos que são o resultado destas repetições, sendo que os que se comportam fora destas normas acabam sofrendo sérias consequências.

A Teoria Queer foi criada com o objetivo de desconstruir normas, estereótipos de comportamentos, modelos padronizados de sexualidade e gênero criados pela sociedade da época para que homens e mulheres aprendessem a viver como tal, a partir de um complexo aparato de normas e regras de comportamento que definem seus papéis nos diversos âmbitos da sociedade.

A Teoria Queer veio a fim de separar e diferenciar sexo de gênero. Alguns autores desta teoria vêem o sexo como o dado físico-biológico, marcado pelos órgãos genitais que diferenciam os machos das fêmeas e entendem o gênero como dado social, com regras e normas de comportamentos que configuram a identidade social das pessoas.

Esta divisão de sexo e gênero causa nos homens o que os autores chamam de *a crise do macho*, expressão usada para falar do desconforto de alguns homens diante das mudanças ocorridas desde a década de 1970,

especialmente com o avanço do movimento feminista. Contudo, não é adequado defender uma identidade feminina compartilhada por todas as mulheres, pois esta atitude seria mais um mecanismo de padronização da conduta das mulheres.

Aqui, vê-se a forma como se deu a construção de gênero, sua definição e os impactos que a inserção feminina causou na sociedade. No capítulo que se segue, será tratado, da mesma forma que foi neste capítulo, o impacto da inserção da mulher, não apenas na sociedade, mas também no mundo do trabalho.

3.1 OS GÊNEROS E O MUNDO DO TRABALHO

O enorme crescimento da classe média no século XIX acabou por criar um distanciamento entre o mundo de trabalho e o sexo feminino, pois, até então, cabia ao homem a função de conseguir, de um modo impessoal, a renda para a família. Veremos como se deu esta inserção da mulher no mundo do trabalho e os impactos que tanto elas quanto os homens passaram a ter com esta inserção.

As séries de acontecimentos desencadeadas pelos movimentos feministas da época serviram como marco para a tímida inserção da mulher no mundo do trabalho. E foi no período da Primeira Guerra Mundial que as mulheres começaram a ser inseridas no mundo do trabalho, através das indústrias bélicas.

A participação da mão-de-obra feminina obteve grandes avanços. Enquanto em 1900 havia uma mulher para cada 4,5 homens, em 1960 esta representação no mercado de trabalho ganhou grandes avanços, sendo uma mulher para cada 1,8 homens.

Entretanto, apesar dos avanços da representação das mulheres no mundo do trabalho, elas não se tornaram culpadas pelo desemprego masculino da época, como acreditavam os homens, pois, conforme Blau e Hendricks apud Perreault (1994), entre 1950 e 1970 havia mais homens ocupando

trabalhos tipicamente femininos como professores, bibliotecários, enfermeiros e trabalhadores sociais, do que mulheres ocupando funções tradicionalmente masculinas como vendas nos varejos e trabalho nos escritórios.

Exemplar desta situação é o conflito entre os homens e mulheres da classe operária. As mulheres, que já estavam participando crescentemente do mercado de trabalho desde a Revolução Industrial, no século XIX vão ser responsabilizadas por ocuparem lugares na indústria e pela crise de desemprego que afeta predominantemente os trabalhadores homens (ALMEIDA, 1990, p.69).

As mulheres entrando no mundo do trabalho e encontrando homens realizando funções tipicamente femininas, acabaram por travar uma grande competição com os homens para serem inseridas nestas áreas profissionais, como a de professoras, por exemplo. Além de terem de travar grandes disputas, à elas ainda cabiam aceitar contratos de trabalhos com muitas restrições e que, por qualquer motivo, poderiam ser demitidas, como se vê no exemplo deste contrato de trabalho, fornecido por uma escola a todas as mulheres que desempenhavam a função de professora.

QUADRO 01 – Contrato de trabalho de escola norte-americana (continua)

<u>Contrato de trabalho de uma escola norte-americana</u> Este é um contrato entre Miss _____ professora e o conselho de Educação da Escola _____, por meio do qual Miss _____ compromete-se a lecionar por um período de oito meses, começando em primeiro de Setembro de _____. O conselho de Educação compromete-se a pagar a Miss _____ a quantia de \$75 mensais. Miss _____ compromete-se a: 1. Não contrair matrimônio. Este contrato perderá imediatamente a validade se a professora contrair matrimônio.
--

2. Não estar acompanhada de homens.
3. Não desperdiçar tempo em sorveterias.
4. Não se ausentar da cidade sem a permissão do presidente do conselho de curadores.
5. Não Fumar. Este contrato perderá imediatamente a validade se a professora for encontrada fumando.
6. Não beber cerveja, vinho ou Whisky. Este contrato perderá a validade se a professora for encontrada bebendo cerveja, vinho ou Whisky.
7. Não viajar em vagões ou automóveis acompanhada de qualquer outro homem a não ser seu pai ou irmão
8. Não trajar roupas de cores brilhantes.
9. Não tingir seus cabelos.
10. Vestir no mínimo duas anáguas.
11. Não trajar vestidos com mais de duas polegadas acima dos tornozelos.
12. Conservar a escola limpa: Varrendo a sala de aula no mínimo uma vez ao dia.
13. Esfregando o chão com sabão e água no mínimo uma vez por semana.
14. Limpando o quadro – negro no mínimo uma vez ao dia
15. Acendendo o fogo da lareira às 7 horas para que a sala esteja aquecida as 8 horas, quando as crianças chegarem.
16. Não usar. pó facial , máscara ou pintar os lábios

FONTE: Almeida (1990, p. 77-78) (conclui)

Este contrato de trabalho embora date 1923, ele resume as preocupações com a imagem da mulher sendo pura, santa sendo este um esforço normativo no intuito de assegurar a identidade da mulher como um modelo ideal do século XIX. Outro fator importante referente a este contrato de trabalho é a mudança de pensamento sobre a mulher na idade média (demônio/sexuado) para o pensamento do século XIX (anjo/assexuado) e isto

se torna pré-condição para a abertura de empregos na área da educação para as mulheres.

Mesmo as que se submetiam a estes contratos de trabalho, não conseguiam sair indiferentes da situação de opressão que lhes era imposta e acabavam por ter que travar uma grande luta, tanto com o sexo masculino, dominante na época, como também com a sociedade patriarcal existente.

O pensamento conservador, por parte dos operários, contra a contratação das mulheres nas indústrias, era expresso por meio de greves. Mulheres tinham de enfrentar os sindicatos masculinos, que lhes foram fechados e eram taxativamente contra a mão-de-obra feminina. Durante a greve de Chicago, em 1857, em que a ocupação das fábricas pelas operárias, com o objetivo de reivindicar melhores condições de trabalho, estava entre as reivindicações trabalhistas a redução na carga diária de trabalho para dez horas, sendo que, neste período, elas tinham que enfrentar diariamente uma carga horária de 12 a 14 horas diárias de trabalho nas fábricas e, acima de tudo, reivindicavam a equiparação de salários com os homens e o tratamento digno dentro do ambiente de trabalho (o objetivo era combater o chamado assédio sexual que as operárias sofriam em seu ambiente de trabalho sendo este constituído por homens, em sua maioria) .

Com a mão-de-obra feminina e com a diminuição de oferta de trabalho para os homens, todos se preocuparam em como ficaria o papel da mulher de dona-de-casa e da educação dos filhos. Se algumas mulheres estavam nas indústrias e alguns homens desempregados, a sociedade se procurava com uma inversão de papéis que, neste período, era extremamente machista. Na obra criada por Marx e Engels, o Manifesto Comunista, há um capítulo que trata da relação família e trabalho.

Em muitos casos a família não fica totalmente desagregada com o trabalho da mulher, mas fica completamente desordenada. É a mulher que alimenta a família, o homem que fica em casa e cuida das crianças, limpa os quartos e prepara a comida (ENGELS apud ALMEIDA ,1990, p.70).

Conforme cita Chanlat (1994, p.238), algumas das justificativas dadas pelas empresas e às pessoas responsáveis pela contratação de mão-de-obra feminina, confirma o pré-conceito e estereótipo criado da mulher. As justificativas iniciam com a função das mulheres de contrair matrimônio, terem filhos, cuidá-los e não trabalharem; O trabalho designado às mulheres devia se igualar aos domésticos; Empregos que exigiam gestos repetitivos, rápidos e precisos lhes seriam confiados assim como, o que se encaixava no seu *talento natural* de mãe e dona -de -casa; as mulheres eram empregadas instáveis, possuíam pouco ou nenhum interesse na carreira, pois abandonavam o emprego assim que se casassem ou nascessem os filhos.

A relevante preocupação com a moral torna o sexo feminino seu objeto privilegiado, pois alguns acreditavam que, com esta inserção das mulheres nas fábricas, elas jamais conseguiriam se tornar boas donas-de-casa e pensava-se que as consequências morais ao trabalho das mulheres nas fábricas poderiam ser ainda piores. Imagine um aglomerado de pessoas de ambos os sexos juntos num espaço reduzido que, segundo a sociedade, não tiveram nenhum valor moral nem intelectual, eles consideravam isto desfavorável ao desenvolvimento do caráter feminino.

De acordo com Segnini (206,p.328) “no Brasil é grande o crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho, a partir dos anos 60, tendência esta que se mantém inalterada até 1995”. Como nos mostra a autora através do quadro abaixo.

Quadro 2 – Indicadores de participação econômica de gênero no Brasil

SEXO	PEA (EM MILHÕES)			VARIAÇÃO 1985/1995	TAXA DE ATIVIDADE (%)			PORPORÇÃO DE MULHERES ENTRE OS TRABALHADORES		
	1985	1990	1995		1985	1990	1995	1985	1990	1995
HOMEM	36,6	41,6	44,2	20,8	76,0	75,3	78,3	66,5	64,5	59,6
MULHER	18,4	22,9	30,0	63,0	36,9	39,2	53,4	33,5	35,5	40,4

FONTE: Segnini(2006,p.325)

No período analisado (1985/1995), a participação das mulheres (63%) no mercado de trabalho é superior aos dos homens (20,8%). É percebido que o crescimento da efetiva atividade feminina cresceu significativamente de 36,9% no ano de 1985 para 53,4% no ano de 1995. Isto demonstra um crescimento em percentual de 16,5%. Se comparado ao crescimento discreto registrado pela efetiva atividade masculina de 76,0% em 1985 para 78,3% em 1995, sendo este crescimento em percentual de apenas 2,3%.

Da mesma forma como as mulheres conquistam seu espaço dentro da organização após serem contratadas, ainda há receio na sua contratação, pois alguns empregadores ainda pensam que a mão-de-obra feminina torna-se mais cara em comparação a mão-de-obra masculina.

A Organização Internacional do Trabalho realizou uma pesquisa em cinco países da América Latina (Argentina, Brasil, Chile, Uruguai e México) com o objetivo de desmistificar esta teoria e chegaram a conclusão que a mão-de-obra feminina é mais barata se comparada a mão-de-obra masculina. Do ponto de vista matemático os custos que a empresa tem com a Licença Maternidade representam apenas 2% do salário bruto mensal das mulheres, outro fator também é que em média o salário das mulheres são 30% mais baixo do que os dos funcionários homens. Caso as mulheres pudessem ter igualdades salariais ao dos homens, ajudaria a reduzir a pobreza. A inserção das igualdades de gênero dentro da Organização faria com que elas auxiliassem mais nas despesas do lar e isso beneficiaria a erradicação da pobreza não apenas no Brasil como em outros países da América latina.

Ainda hoje, mulheres continuam sofrendo com a desigualdade salarial entre os gêneros que não é um problema só do Brasil, mas que ocorrem em outras partes do mundo com casos que repercutem. De acordo com Bohlander e Snell (2009; p.86) a Wal-Mart Store Inc. No ano de 2004 foi processada por discriminação de gênero. A ação registrada originalmente por 6 funcionárias que estavam se sentindo lesadas, virou uma ação clássica entre os tribunais. Esta ação contra a Wal-Mart Store Inc. se estenderá a 1,6 milhões de funcionárias e ex-funcionárias da empresa. Outro exemplo que caracteriza o mesmo tipo de ação é o da empresa Boeing Co., no mesmo ano que as seis funcionárias da empresa Wal-Mart moveu ação de discriminação salarial, na

empresa Boeing Co. 28 mil funcionárias fizeram o mesmo moveram uma ação contra a Boeing alegando discriminação salarial e por promover um ambiente de trabalho sexualmente hostil. Segundo relatos de funcionárias elas dizem terem sido “apalpadas”, acariciadas e seus colegas homens utilizarem de linguagem ofensiva contra elas.

Ainda com relação a desigualdade salarial entre os gêneros , foi publicado na Revista *Você S/A Exame*; 150 melhores empresas para você trabalhar; setembro 2010; ed. Abril uma tabela com salários dividido por gêneros e que nos mostra que em alguns níveis hierárquicos da organização a mulher continua com salários inferiores aos salários dos homens.

Conforme dados da tabela publicada as mulheres com base salarial até R\$1.020,00 reais e de R\$ 6.120,00 a R\$ 8.160,00 seus rendimentos são inferiores aos dos homens e nos demais níveis salariais seus ganhos são maiores que os dos homens por possuírem um nível intelectual para estes níveis mais elevados comparado aos dos homens.

Outro argumento utilizado pelas organizações para justificar o mito de a mão-de-obra feminina ser mais cara é a Licença Maternidade da mulher, onde gestores dizem ter a necessidade de contratar outro profissional para substituí-la, contudo, o que muitas empresas tem feito é na maioria dos casos passar a outro funcionário o trabalho que esta funcionária gestante realizava ou até mesmo nem é preenchido o cargo desta funcionária em Licença Maternidade esperando que ela cumpra sua licença de direito e retorne as suas funções.

Ainda o que toca a Licença Maternidade desde o ano de 1978, há uma Lei específica contra a discriminação em casos de gravidez de funcionárias mulheres. Esta Lei foi estabelecida como uma emenda à Lei dos Direitos Civis, de 1964.

Conforme Bohlnder e Snell (2009),

[...] é ilegal as companhias negarem autorização de saída nos casos de enjô matinal ou outros sintomas relacionados a gravidez, se tal autorização de saída for permitida em casos de outros problemas de saúde, como gripes ou operações cirúrgicas.[...] a Lei proíbe a discriminação no processo de contratação, promoção ou demissão de mulheres, em virtude de estarem grávidas. As mulheres devem ser avaliadas com base em sua capacidade de desempenhar o trabalho, e as companhias não podem definir datas, arbitrariamente por licença obrigatória por gravidez.(p. 94 – 95)

Ainda há indícios em algumas organizações da discriminação em caso de gravidez. Funcionárias são “barradas” de assumirem cargos maiores dentro da organização por estarem grávidas. Gestores acabam por associar a gravidez a fragilidade, impossibilitando funcionárias gestantes a ascenderem profissionalmente na organização.

Referente a participação das mulheres brasileiras no Mundo do Trabalho á de se destacar algumas características que são pertinentes a elas, a tendência inovadora; a conquista de melhores empregos e acesso a profissões de níveis superiores a mudança do perfil das trabalhadoras também deve destaque, pois a partir dos anos 80 elas passam a ser mais velhas, casadas, com filhos contudo sua jornada dupla de trabalho permanece com sobrecarga e por último a persistência da maternidade.

Mesmo com todos estes avanços que as mulheres tem conquistado para disputar com igualdade com os homens a um cargo de liderança na organização ainda há a desigualdade de gênero no que se refere a liderança de alto escalão nas organizações.

Chiavenato apresenta os dados segundo o Instituto Catalyste, das 500 maiores empresas na lista da revista Fortune, onde houve um pequeno avanço no que se refere a oportunidades dadas as mulheres de chegar a liderança da organização. De acordo com o autor, 84% das empresas têm uma mulher no conselho diretor, sendo que em 1993 esta representação era de apenas 69%. Outros dados referentes a esta pesquisa realizada pelo Instituto Catalyste o autor continua a nos apresentar em sua obra que são:

Cerca de 181 empresas – 36% das 500 da Fortune- têm duas ou mais diretoras. Dessas, 31 companhias têm três ou mais. Oitenta e uma companhias-16% da lista da Fortune- não tem mulheres nos conselhos diretores. O setor que tem maior percentual de mulheres em conselhos diretores são os de cosméticos, poupança, editorial e de brinquedos. Os setores com menor percentual são os de aviação comercial, software, valores mobiliários, serviços alimentares, engenharia e construção (CHIAVENATO, 2004, p.398).

Mesmo com as conquistas realizadas pelas mulheres para se chegar ao topo da pirâmide hierárquica dentro da organização, ainda é visto algumas mulheres que, ao disputar com um homem um cargo de liderança, acabam não

conseguindo transpor as barreiras existentes, sejam estas barreiras “invisíveis”, mais conhecidas como o “teto de vidro” dentro da organização ou, até mesmo, as barreiras pessoais de ter que enfrentar uma dupla jornada de trabalho - por ter ainda sobre seus ombros a responsabilidade de cuidar dos filhos, do esposo e, também, da sua casa após um dia de trabalho, a mulher vai sendo levada à falta de satisfação para o trabalho.

Conforme Spector apud Cavazote, Oliveira e Miranda (2002, p. 72) nos apresenta uma definição do que seria esta satisfação para o trabalho.

A satisfação no trabalho é uma variável atitudinal que reflete como a pessoa se sente em relação ao seu emprego de uma forma geral e a seus diferentes aspectos ou dimensões. Entre as dimensões de trabalho mais estudadas, o autor destaca as recompensas (salário, benefício e oportunidades de promoção) e o relacionamento com outras pessoas no ambiente de trabalho (supervisores e colegas), além das condições de trabalho e da natureza do trabalho em si.

Muitos são os fatores que podem desencadear uma insatisfação e desmotivação no trabalho, mas às mulheres em particular ao perceberem desigualdade salarial ou de oportunidades comparada aos seus colegas de trabalho do sexo oposto esta insatisfação é muito significativa como nos fala Cavazote, Oliveira e Miranda (2002, p. 72),

Estudos acumulados aos longos dos anos sobre a percepção de disparidade na distribuição e nos critérios de alocação de recompensas indicam haver uma forte associação entre estas duas dimensões – a percepção de justiça e a satisfação no trabalho – tanto no exterior (por exemplo, Colquit, 2001) como no Brasil (como exemplo, Ferreira e Siqueira, 2005). Desta forma, é de se esperar que a percepção de vieses de gênero em tais domínios afete igualmente atitudes e comportamentos das mulheres para com seus empregos. Apesar de não se terem encontrado no Brasil estudos que se investigassem essa questão em particular, a pesquisa entre Silveira e Siqueira (2005) evidenciou a participação entre a justiça nas práticas de remuneração e atitudes e comportamento dos indivíduos em geral. Pesquisas internacionais que discutem o assunto indicam que, comparativamente aos homens, as mulheres apresentam maior queda no nível de satisfação quando observam discriminação de gênero no ambiente de trabalho.

Algumas organizações ainda possuem dificuldades de ver nas suas colaboradoras as habilidades e capacidades intelectuais iguais, e em alguns

casos superiores aos dos homens para exercerem a mesma função. As mulheres possuem dificuldades de entender que tipo de profissionais seus gestores esperam que ela seja, o que acaba por incentivar muitas mulheres a admitirem para si características de líderes masculinos para alcançarem as posições de liderança que elas tanto almejam dentro da organização. Este acaba por se tornar mais um dos fatores que causam desmotivação nas funcionárias mulheres.

Narvaz e Nardi (2007,p. 50), nos apresenta a opinião de Foucault(1995) sobre o assunto da desigualdade hierarquica entre os gêneros. E nos dizem que,

Foucault(1995) reconhecia a dominação de algumas “minorias”, entre elas as mulheres, e entendia ser necessário, em algum momento, que tais minorias lutassem por sua libertação. Entretanto, ainda assim, era contrário as políticas identitárias dos movimentos libertários, propondo que “as relações que devemos manter conosco mesmo não devam ser relações de identidade, mas sim relações de diferenciação, de criação e de inovação.”

Os impactos que a inserção da mulher no mundo do trabalho casou foram inúmeros como: a oferta de trabalho se tornar escassa, os valores da sociedade da época de que as mulheres deveriam organizar a casa e cuidar dos filhos; inversão de papéis estabelecidos pela sociedade sobre o papel do homem e da mulher. Em As relações de gênero e seus estilos de liderança na organização veremos as diferenças dos estilos de diferença entre os gêneros e os desafios da mulher em atingir a liderança da organização .

3.2 AS RELAÇÕES DE GÊNERO E SEUS ESTILOS DE LIDERANÇA NA ORGANIZAÇÃO

A análise do cenário organizacional, onde as pessoas desenvolvem suas atividades laborais é que faz com que alguns indivíduos percebam a relação da desigualdade de gênero nas organizações em que trabalham. Neste sentido veremos como se dá esta desigualdade entre os gêneros no que tange

a salário e cargos de liderança dentro da organização.

E é neste contexto de adaptação e mudanças constantes que se começa a discutir a liderança feminina, que é composta por atributos simples, mas transformadores na organização.

Há de se atentar as diferentes características do líder masculino e do líder feminino para que possam ser aprendidas formas de se trabalhar com as diferenças dentro da Organização. Segundo Eagly et al apud Duarte, Oliveira e Gomes (2007) nos sugerem que as diferenças estão diretamente associadas ao que toca ao gênero e que as semelhanças que advém do comportamento estão relacionadas sim, as regras organizacionais. “O líder tem de responder aos constrangimentos do seu papel de gênero e às expectativas que se criam por ser homem ou mulher e aos comportamentos definidos como sua prerrogativa”.

Adler (apud DUARTE; OLIVEIRA, GOMES, 2002,p.14) nos apresentam as características do líder feminino e masculino

Quadro 3 - Características das lideranças entre os gêneros

Características do Líder Masculino	Característica do Líder Feminino
1. Assertividade 2. Controle 3. Confiança 4. Agressividade 5. Ambição	6. Faladora 7. Gentil 8. Religiosa 9. Calma 10. Empática 11. Submissa 12. Expressiva 13. Afetividade 14. Amabilidade 15. Simpatia

FONTE: Adaptado Adler (apud DUARTE; OLIVEIRA ; GOMES, 2002, p.14)

Segundo os autores estas características da Liderança Feminina tem distorcido a sua imagem como líder eficaz.

Harding (1986) e Wilkinson(1986) apud Narvaz e Narci (2007,p. 58), nos

diz que,

Homens e mulheres, em diferentes épocas, em diferentes lugares podem produzir conhecimento de formas diferenciadas. Entretanto, a objetividade foi equiparada à masculinidade, o que conduziu a presumir que, para ser objetivo, requer-se distanciamento e separação entre emocionalidade e intelectualidade, assim como na liderança[...].

Ainda no que tange as diferenças do estilo de Liderança Masculino e Feminino Duarte, Oliveira e Gomes apud Eagly et al apud Duarte, Oliveira e Gomes (2001; 2003, p.15) nos apresentam estas diferenças da seguinte forma:

associam a esta dicotomia comportamental o papel do gênero, tendo as suas meta-análise constatado que existe uma tendência clara para a mulher adotar um estilo de liderança marcadamente transformacional. Com efeito, as mulheres excedem os homens em três dimensões transformacionais: influência idealizada, motivação inspiracional, e consideração individualizada. Estes resultados sugerem que o líder feminino: manifesta atributos que motivam os seguidores a sentir respeito e orgulho devido à associação entre eles e o líder; mostram otimismo e excitação em relação aos objetivos futuros; e atendem ao desenvolvimento, guiam e têm em atenção as necessidades individuais dos liderados. Em contraste, o líder masculino excede o feminino nas dimensões de liderança transacional de gestão por exceção ativa e gestão por exceção passiva, e na liderança *laissez-faire*. Estes resultados indicam que os líderes masculinos, mais do que os femininos: prestam atenção aos erros dos liderados; aguardam que os problemas se tornem severos para os resolver; e são ausentes e não se envolvem em situações críticas.

Para Gomes e Branco apud Duarte, Oliveira e Gomes (2007, p.16), é inevitável que se venha considerar as diferenças não só no que se relaciona ao comportamento quanto ao que tange a forma de liderança entre homens e mulheres. Entretanto, no pensamento tradicional nas organizações, a liderança de sucesso é definida em termos masculinos e ainda há a idéia de que o sucesso do líder requer que o indivíduo tenha nascido homem.

Hollander apud Duarte; Oliveira, Gomes (1985 p.519) nos diz que “ a mulher precisa ser como ouro para poder ser vista como prata”.

As organizações, atualmente, em sua maioria, masculinizadas, criam

espaços não de inserção da liderança feminina, mas sim, de permissão para que elas liderem desde que se adaptem ao estilo masculino de liderar. A percepção dos homens quanto ao estilo feminino de liderar, cria uma série de barreiras que acabam contando pontos negativos na ascensão na carreira das mulheres dentro das organizações. Entre os pontos negativos ,segundo LIMA([s.a.], p.6) estão: “ A mulher é muito propensa a crises de esterilidade provocadas por distúrbios hormonais; as mulheres são menos confiáveis e são mais suscetíveis às pressões do ambiente por serem mais sentimentais.” .

Em contraponto as estes pontos negativos, na visão masculina, o estilo de liderança feminina pode trazer impactos à organização. Conforme Handy (apud LIMA, 1994, p.257) o estilo feminino de liderar “aparece na consciência aumentada a criatividade, sensibilidade, relacionamentos pessoais e sentimentos, valor pessoal e diferença individuais”.

Baseado em características masculinas de liderança, foi criado atributos que o administrador, homem, deveria ter para ser bem sucedido. Entre os atributos estão: “Senso de missão; agressividade competitiva; senso de apropriação e de aproveitamento das oportunidades; frieza; calculismo; impessoalidade; rigor no controle; desconfiança compulsória; egoísmo; capacidade de sobrepor os fins aos meios, etc” (LIMA [s.a.], p.5)

Entretanto, nos últimos anos, pelo mercado estar mais competitivo e acirrado, houve a necessidade de se mudar as características e atributos pertinentes ao administrador. O Conselho Federal de Administração – CFA Perfil do Administrador (1993), nos mostra qual o perfil mais valorizados pelos administradores brasileiros.

Quadro 04 – Perfil do Administrador

Atributos	Percentual
Responsabilidade	85
Liderança	81
Iniciativa	80
Capacidade de trabalho em equipe	76
Tomada de Decisão	76

Criatividade	74
Comunicação pessoal	74
Honestidade	73
Autoconfiança	72
Planejamento	72
Motivação Pessoal	66
Espírito inovador	64

FONTE: Lima ([s.a.], p. 5)

Um estudo realizado pela Granfield Schooll of Management com 66 diretores de bancos europeus nos apresenta as diferenças entre as lideranças entre os gêneros.

Grandes gestores têm utilizado formas andróginas de liderança dentro das organizações como forma de se adaptar a um novo estilo, não tão rígido, como o tipo de liderança masculino, e não tão flexível, que caracteriza a forma de liderança feminina. Até mesmo as mulheres, em alguns momentos, incorporam a seu estilo de liderança características tipicamente masculinas, para que possam ser reconhecidas como líderes, principalmente se estiverem em ambiente predominantemente de homens.

Conforme Lima([s.a.], p.5), esse fenômeno ocorre por que as organizações são consideradas como palco e os grupos, dentro das organizações, como platéias. As mulheres, assim como os homens, têm seus comportamentos influenciados pelas pessoas que os rodeiam. Mulheres, ao perceberem que estão no centro de uma platéia predominantemente masculina, acabam por aderir às características masculinas de liderança para poderem “agradar” aos seus subordinados.

Já no que toca o uso de flexibilidade nas organizações, as mulheres, com seu estilo de liderança mais sensível e intuitivo, disparam na frente dos homens.

As mulheres, durante séculos, puderam aprimorar, mesmo que de forma inconsciente, os atributos necessários a boa liderança. As competências femininas para desenvolver relações positivas como: encorajar e motivar os

seus liderados na busca do sucesso; zelar cuidadosamente pelos métodos de comunicação e gerar ambientes baseados na confiança e na segurança representam apenas alguns dos atributos que as qualificam a disputar com um homem um cargo de liderança dentro da organização e mais do que isto, fazer com seus liderados possam trazer a organização resultados positivos e transformadores.

Autores clássicos como Maquiavel e Gransci nos trazem uma contribuição no que se refere a liderança, nos apresentando conselhos para a liderança bem sucedida.

De acordo com Maquiavel (apud AMORIM e PEREZ),

se necessário, entenda-se, demitir, fechar uma fábrica, frutar expectativa de bônus, etc. Não esperar o respeito do grupo em qualquer circunstância, que esquece rapidamente o bem recebido; ter consciência da importância da própria imagem e das ações necessárias para mantê-la(porque a percepção dos liderados pode ser diferente da autopercepção do líder); estar preparado para compreender sua função simbólica e, principalmente, para o seu grau de responsabilidade (1973 ,p.237).

Para Maquiavel não há como se liderar se o líder não tiver um projeto, pois os indivíduos só se deixarão ser liderados se puderem enxergar nisto uma fonte de benefícios.

Conforme Gransci apud Amorim e Perez,

contribui para a prática da organização das equipes. Em primeiro lugar, o líder deve compreender as aspirações de seu tempo e das pessoas do grupo, construindo coletivamente um plano para superação dos limites atuais. Os líderes são poucos, os liderados são muitos, mas todos tem papel imprescindível, os líderes não são, necessariamente, mais importantes, nada fariam sem um grupo coeso e disciplinado, pouco fazem onde impere a cultura individualista, origem da corrupção e do clientelismo. O projeto é mais importante, sempre, e cabe ao líder preparar seu sucessor, preparar os próximos líderes, e preparar-se para deixar a posição quando for embora (1992, p.237).

Para Gransci é normal pessoas não saberem, abdicarem ou não estarem preparadas para assumir o poder.

As mulheres brasileiras vivem atualmente duas tendências diferentes

com relação aos avanços na liderança das organizações. Elas hoje são mais reconhecidas por suas competências, entretanto, são poucas as que conseguem transcender o chamado “Teto e Vidro” existente ainda em algumas organizações. Belle(apud SOUSA; MELO) em suas pesquisas nos apresentam o conceito deste termo.

Em tese segundo Belle (1993), na contemporaneidade empresarial não existem mais espaços reservados, papéis atribuídos em caráter intransponíveis entre o feminino e o masculino. O que se nota, porém, é uma segregação velada e manifestada de forma disfarçada, que atinge as mulheres no ambiente de trabalho. Consiste em uma barreira sutil e transparente mas suficientemente forte para bloquear a ascensão das mulheres a níveis hierárquicos mais altos. Esse fenômeno é conhecido como “teto de vidro Belle (apud SOUSA ;MELO 1993,p.8).

Em 1980, os cargos de liderança eram expressamente proibidos às mulheres, tornando esta barreira mais visível e percebida entre as trabalhadoras. Isto ocorria por que neste período existia uma cultura que, quando se pensava em líder, associava este cargo aos homens, sendo negado às mulheres qualquer oportunidade de se alcançar os cargos de liderança.

As mulheres ainda lutam para tentarem transpor, de forma igualitária com os homens, este “Teto de Vidro” invisível dentro das organizações, e, ao mesmo tempo, intransponível. Esta barreira não seria comparada a um teto - de- vidro, mas sim, a um muro intransponível, pois em muitos casos as barreiras não ocorrem apenas de baixo para cima, mas também de ascensão feminina no mesmo nível hierárquico.

Conforme Duarte; Gomes, Oliveira(2009, p.17), dos executivos mais bem remunerados das empresas da Fortune 500 as mulheres representam apenas 6% ; no cargo de presidente executivo sua representação é de 2%, e as que assumem cargos de direção é de 15 %. Quando se fala de cargos de alta liderança as mulheres ocupam apenas um lugar a cada cinco lugares ocupados por homens ,sendo este percentual de representação feminina apenas10%; 46% das empresas européias ainda não têm nenhuma mulher nos conselhos de administração; 15% é a diferença salarial entre homem e mulher na Europa.

Segundo Eagly e Carli (apud DUARTE; OLIVEIRA: GOMES, 2009, p.18). Mesmo com qualificações equivalentes para a mulheres as promoções ocorrem

de forma mais lenta do que para os homens e mesmo em contexto de cultura com predominância feminina os homens conseguem ascender a posições de supervisão e administração mais rapidamente do que as mulheres.

Mesmo com estes dados, as mulheres ambicionam alcançar os níveis mais elevados da pirâmide hierárquica organizacional, contudo em sua maioria ainda estão em um nível intermediário e tem que superar outras tantas barreiras que justificam o período de tempo elevado que elas levam para alcançar o alto escalão na liderança organizacional. Entre estas barreiras estão: O acúmulo de papéis; a dupla jornada de trabalho a falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Conforme dados da Pesquisa de Padrão de Vida, do IBGE, realizada em 1996-97, 79% das mulheres se dedicam a afazeres domésticos e gastam neles cerca de 36 horas semanais. Em contrapartida, apenas 28,6% dos homens realizam atividades semelhantes e gastam nelas somente 14 horas por semana. A presença de filhos pequenos continua sendo um fator que dificulta a ocupação feminina. Em 1998, as taxas de atividade das mães são muito mais baixas quando os filhos têm menos de dois anos (47%), ou mesmo entre dois e quatro anos (58%), em comparação àquelas das mães de filhos maiores, que giram entre 62% e 65%.

De acordo com Hojgaard(2002) (apud DUARTE; OLIVEIRA;GOMES, 2009, p.18) em um estudo realizado nos apresenta a diferença de perfil dos homens líderes e mulheres que chegam a atingir cargos de liderança.

O homem líder (especialmente em posições de topo) é casado, tem filhos, as suas esposas possuem uma escolarização inferior e trabalham menos, ficando com a tarefa da educação e cuidado dos filhos assim como do trabalho de casa. Ao invés da mulher líder, que, em igual posição de liderança, está longe de ter a convencional família ideal, sendo que existem baixas taxas de casamento, elevadas taxas de divórcio e a *performance* é baixa quando se fala da educação/cuidado dos filhos e do trabalho no lar.

Este estudo realizado por Hojgaard, só vem afirmar as dificuldades pelas quais algumas precisam passar por optarem por assumir um cargo de liderança, ficando sobrecarregada por ter dupla jornada de trabalho. Diferentemente dos homens, que conseguem equilibrar a vida profissional, pessoal, conjugal e administrar seus diversos papéis de profissional, esposo,

pai, etc. por em alguns casos não possuírem esta dupla jornada de trabalho quando retornam a seus lares.

Outra barreira que a mulher tem a transpor além do Teto- de -Vidro e dos “Estereótipos de Gênero”, em alguns casos surge um outro tipo de barreira que é conhecida como “Abismo de Vidro” (do inglês *glass cliff*). Este termo significa que “em situações precárias, de risco, de crise, não é automático «pensar no líder é pensar no homem» mas, de fato, é bastante mais provável que surja um pensamento diferente: pensar em crise é pensar na mulher” Ryan e Haslan(2007) (apud DUARTE; OLIVEIRA, GOMES 2009 (p.17). Mulheres estão mais propensas a serem afetadas ao chamado “Abismo de Vidro”, pois como a performance da organização encontra-se em crise e como neste caso a chance de falhas ou o insucesso são grandes ,por as mulheres estarem associadas ao pensamento patriarca nas organizações é mais fácil associar a crise da Organização à liderança Feminina, já que são consideradas como líderes ineficazes e incapazes por suas características serem inadequadas para liderar.

Eagly e Carli (2007) (apud DUARTE; OLIVEIRA, GOMES , 2009,p.17), nos diz que “a melhor metáfora para os confrontos que a mulher possui no seu percurso profissional é o labirinto, com três grandes muros: estereótipos de gênero, o *glass ceiling* («tecto de vidro») e o *glass cliff* («abismo de vidro»).”

O que levou ao crescimento significativo da participação das mulheres brasileiras nestes últimos cinco anos foi o nível intelectual desta serem maiores comparadas aos dos homens. Tal fenômeno se deu no período onde a mulher precisava ser inserida no mercado de trabalho ,contudo despreparada , procurou então qualificação para poder concorrer com os homens no mercado de trabalho e o homem por já estar inserido no mercado de trabalho se acomodou por um período e não procurou atualizar-se e preparar-se para a disputa de um cargo com uma mulher.

O IBGE (2008) apontam dois fatores que explicam esse crescimento: a melhor escolaridade da mulher em comparação aos do homem e a queda da fecundidade.O acesso mais amplo e freqüente a cargos de liderança e comando também é sinal da efetividade dessa mudança social Sousa e Melo (2009,p.2).

No que se refere a liderança, as mulheres, durante séculos, puderam aprimorar, mesmo que de forma inconsciente, os atributos necessários a boa liderança. As competências femininas para desenvolver relações positivas como: encorajar e motivar os seus liderados na busca do sucesso; zelar cuidadosamente pelos métodos de comunicação e gerar ambientes baseados na confiança e na segurança representam apenas alguns dos atributos que as qualificam a disputar com um homem um cargo de liderança dentro da organização e mais do que isto, fazer com seus liderados possam trazer a organização resultados positivos e transformadores.

Conforme Passos (2009), algumas mulheres vêem a organização com uma visão masculinizada. Elas teriam que reaprender a ver o mundo organizacional de pela sua própria ótica, e passar a confiar mais em sua capacidade como mulher.

Elas precisam aprender a ver o mundo pela sua ótica e não pela dos homens, como historicamente ocorre; faz-se necessário acreditarem em seu próprio senso de justiça e em sua capacidade de fazer julgamentos isentos, afim de não entregarem aos homens o Poder de decisão, inclusive sobre suas vidas (PASSOS, 2009, p.153).

Narvaz e Narci (2007,p.51), os apresentam a opinião de Michel Foucault sobre o *poder* entre os gêneros e a dominação do homem sobre a mulher. Os respectivos autores os dizem que,

O patriarcado-principal filosofia da opressão de gênero é um modo predominante, geográfico e histórico, de relacionamentos, nos quais a política sexual implica no fato de que os homens estabelecem as regras de *poder* e de controle social (MILLET, 1985). Não se trata necessariamente do domínio do pai, mas, de modo geral, do domínio dos homens, lembra-nos Goldner (1985), domínio que tem assumido diferentes formas ao longo da história.[...] “saber é *poder*”(só aos homens era concedida a chance de atingir a academia) e de René Descartes, “ o homem é o mestre e a obra da natureza”(o que seria,então a mulher?).Tal antropocentrismo, para BOFF(1997), denota o androcentrismo, cuja o paradigma de desenvolvimento legitima a dominação das mulheres na medida em que identifica a mulher com a natureza, que devem, ambas, ser submetidas, controladas e dominadas.

Vimos neste capítulo os impactos sofridos pela mulher com relação aos níveis de liderança, o chamado teto de vidro e o termo que está associado a liderança feminina chamado de Abismo de vidro. A seguir será trabalhado a

ética dentro da organização e seus conceitos básicos.

4 ÉTICA ORGANIZACIONAL

“A palavra ética do grego *ethos*, que significa costume. Em latim, os costumes do povo designam-se com a palavra *mos*, *moris*: dela deriva a voz moral” (ALONSO; LÓPEZ; CASTRUCCI, 2006, p.3). Neste capítulo será tratado o conceito de ética dentro da organização e os impactos que causam na mesma. Foucault e outros autores nos trarão seus conceitos e idéias sobre este tema.

O mundo organizacional frequentemente tem sido permeado por conflitos, por choques de interesses individuais contra os das próprias instituições. Por este motivo a relevância de se entender e definir o que seria a ética organizacional e suas aplicações. “A ética empresarial implica criar tradições de cultura ética, que tende a crescer por si mesma; a empresa que encara frontalmente a sua vida ética cria uma energia interna que a guia para frente. Forma-se um círculo virtuoso enriquecedor” (ALONSO; LÓPEZ, CASTRUCCI, 2006, p.144).

Já Nasch apud Passos (1993, p.6) a define como “o estudo da forma pela qual as morais pessoais se aplicam às atividades e aos objetivos de uma empresa comercial.”

Passos (2009) nos apresenta a aplicabilidade da ética dentro da organização. De acordo com a autora,

A ética servirá para regular essas relações, colocando limites e parâmetros a serem seguidos. Essas orientações também são responsáveis pela garantia da integridade dos indivíduos que vivem o dia-a-dia da empresa e sua saúde física e mental. Possibilitam que eles tenham alegria com o que fazem, fortalecem o compromisso com a organização, renovem e coloquem em prática o poder criativo e produtivo que possuem, a solidariedade, o estímulo, enfim, as condições necessárias à manutenção da organização.(PASSOS, 2009, p.66).

Grande parte das literaturas concentra-se apenas em sistemas de controles, e busca definir para tentar solucionar problemas, como dispor de recursos etc., dando pouca relevância na busca de entendimento sobre ética e

poder.

Para López apud Arruda (1998), um sistema de controle pode determinar o que é preciso fazer numa posição, ou mesmo na empresa, para se alcançar os resultados esperados. Como consequência, serão atribuídos prêmios, castigos ou outras formas de resposta.

O movimento frenético das organizações por serem bem sucedidas, acaba por afetar diretamente o resultado dos membros da organização, além de construir uma *ordem hierárquica* e social dentro da organização.

Arruda (2000, p.29) diz que,

Os incentivos para que as pessoas rendam mais, advindos dos sistemas formais, serão tão grandes ou maiores que os dos próprios sistemas formais. De um modo geral, os sistemas de controles formais levam as pessoas a limitar-se ao puro cumprimento das obrigações, a uma postura de apatia e indiferença.

De acordo com Foucault (1995) (apud SILVEIRA, 2002, p.48) “a Ética é, nas próprias palavras de Foucault, estudar os jogos de verdade na relação de si para si e a constituição de si mesmo como sujeito”.

Ainda no que se refere ao pensamento sobre ética de Michel Foucault, Fonseca (1995) apud Silveira (2002, p.49) diz que: “O que está em jogo na Ética são as diferentes formas de constituição do sujeito por meio de procedimentos de uma Ética apoiada na reflexão sobre si, sem que haja neste processo a presença prescritiva dos códigos, interditos e dos mecanismos disciplinares.”

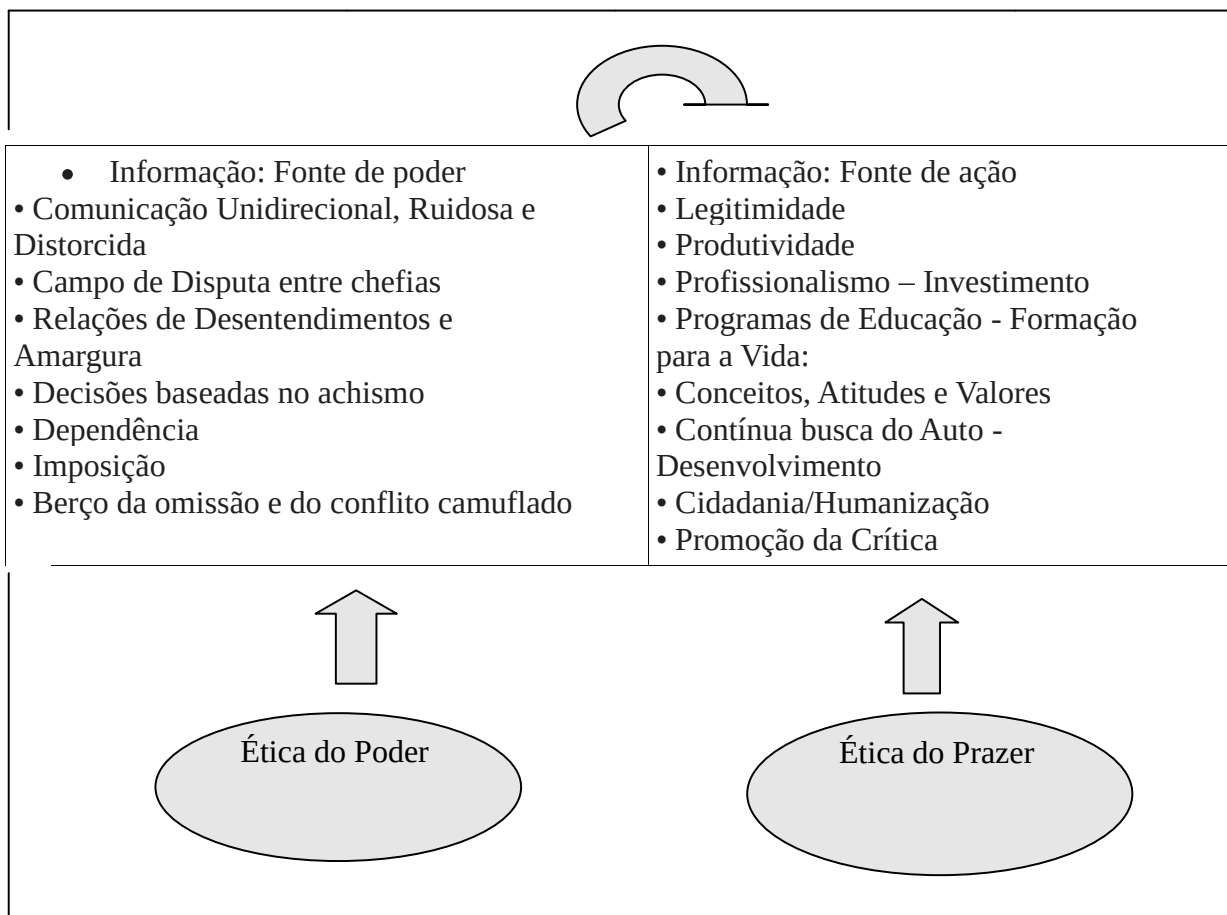
Para Michel Foucault, a ética do *dever* deveria ser substituída pela ética do prazer para permitir ao indivíduo investir não apenas no seu processo laboral, mas também no intelectual.

Conforme Foucault (1994) (apud VILLELA; PITA , BREITENBAUCH, 2005,p.03),

Pode-se refletir sobre o motivo pelo qual o homem moderno constitui critérios de subjetividade na busca de espaço e liberdade. O que se observa, atualmente, é a proclamação do papel de líder nas instituições, como líder inovador, a fim de que as pessoas encontrem significado naquilo que fazem, na busca da “ética do prazer”. A “ética do prazer”, neste sentido, deveria substituir à “ética do dever”,

permitindo que o indivíduo além de seu processo de produção possa investir no de aprendizagem e formação pessoal

Quadro .05 – Ética do *Poder* e do *Praze*



FONTE: Foucault (apud VILLELA,;PITA , BREITENBAUCH, 2005, p.4)

Nas organizações há um grande fluxo de indivíduos, que exercem diferentes funções. Alguns exercem tarefas que são investidas de *poder* (diretor(a), supervisor(a), gerente...) e outros se envolvem em atividades de subordinação e, como em uma sociedade, as organizações devem pensar no bem comum. Ao se pensar no bem comum, de acordo com Alonso; López, Catrucci (2006), deve-se perceber o comportamento ético sob duas ordens, uma de fundo e outra de convivência.

Conforme Alonso; López, Catrucci (2006),

As razões de fundo são, sem dúvidas, as principais: a ênfase da Ética na empresa funciona como o elixir que tudo melhora. Aprimora as pessoas, ajuda a que cada um galgue os degraus de um auto-aperfeiçoamento, melhore o próprio trabalho, desenvolva suas qualidades pessoais, o relacionamento com os companheiros. Não existe comportamento ético sem qualidade no trabalho. A ética torna o ser humano íntegro, coerente e feliz (ALONSO; LÓPEZ, CASTRUCCI, 2006, p.144).

Já sobre as razões de convivência, encontra-se, nos mesmos autores, a seguinte definição,

As razões de convivência para a ênfase ética na empresa são cada vez mais evidente. A empresa ética, que atua pelos princípios éticos sociais (respeito a dignidade pessoal, direito de propriedade, primazia do trabalho, solidariedade, princípios de subsidiariedade e primazia do bem comum), recebe o reconhecimento não só de quantos nela trabalham, mas principalmente dos clientes ou consumidores. Recentemente tem sido comprovado que ela obtém valorização adicional devido a este ativo intangível (goodwill), a uma certa tendência ao sucesso e a uma geral diminuição de riscos (ALONSO; LÓPEZ, CASTRUCCI, 2006, p.144).

Para Foucault (1994) apud Villela; Pita, Breitenbauch (2005), ele entende que atribuir valor à ética tem um significado de desdobramento da noção de identidade, entre o pessoal, o privado e o público. E por competência o indivíduo tem que fazer a articulação entre a construção da sua identidade e a do outro. E nos diz que,

Ocupar-se de si – o que de uma forma ou de outra está presente em toda ética desde a falência da ética coesiva – não é uma preparação para a vida; é uma forma de vida. (...) Não há outro fim nem outro termo além do propósito de estabelecer-se junto a si, 'residir em si mesmo', fazer aí sua morada (Foucault (1994) apud Villela; Pita, Breitenbauch, 2005, p.335).

Para Hitt (1990) apud Arruda (200, p.32), nos diz que as regras da organização devem ser bem comunicadas e reforçadas, principalmente seu cumprimento, seu respectivo transgressor e a sua punição.

Uma das principais razões de se existir a gerência é para que as regras sejam comunicadas e reforçadas numa empresa. A primeira

tarefa gerencial deveria conhecer e aprender bem as normas da organização, estuando-as atenciosa e intensamente, pedindo esclarecimento aos superiores e comprometendo-se a memorizar todo o manual de operações. A tarefa seguinte é comunicar estas regras aos seus subordinados e a qualquer empregado recentemente contratado. Quando surge dúvidas específicas quanto a aplicação das regras, cabe ao gerente comunicar com a maior rapidez possível a interpretação correta e aos critérios estabelecidos. Uma forma de reforçar as normas da empresa é comunicar, também, o seu eventual cumprimento, seu respectivo transgressor e a sua punição.

Conforme Narvran apud Arruda (2000,p.32) todas as organizações possuem expectativas e exigências em relação a seus funcionários. Estes devem conhecer as posições, os padrões éticos da empresa e o que é considerado certo e errado em situações que os funcionários venham a se defrontar. Evitando-se, assim, atitudes anti-éticas.

Ainda no que tange as atitudes anti-éticas, Alonso; López, Catrucci (2006,p.145), apresenta uma relação de algumas condutas consideradas anti-éticas.

Quadro 06– Condutas antiéticas na organização (continua)

Condutas antéticas que podem surgir na constituição da empresa	Condutas antiéticas que podem surgir na operação da empresa
1. Injustiça: é inegável que o homem sabe da convivência da justiça e do que é justo, mas nem sempre consegue submeter-se voluntariamente a sua disciplina. 2. Desequilíbrio entre capital e trabalho: por mais que se reconheçam direitos humanos e princípios éticos (solidariedade, subsidiariedade e dignidade), certo é que o capital continua hegemônico. São imprescindíveis empreendedores éticos que revertam esta situação, já tão institucionalizada. 3. Fixação de normas à medida do capitalismo: é difícil abrir espaço a outras maneiras e formas de contratar ou construir a empresa, dadas as leis e os costumes dos países ocidentais e a globalização.	1. Nas relações com os empregados: injustiça, desinteresses, manutenção de salários baixos; nepotismo, avoritismo e assédio sexual, desrespeito, desconsideração, trato desumano. 2. Nas relações com fornecedores: cobrança de comissões indevidas; superfaturamento, especificações incompletas etc. 3. Nas relações com o fisco: sonegação, subfaturamento, suborno de agentes fiscais, concordância com a corrupção ativa, contabilidades falsas etc. 4. Relações com os clientes: preços abusivos, medições falsas, adulteração de produtos, publicidade enganosa, criação de dependência etc. 5. Relação com os sócios: lançamento e informações falsas,

	maquiagem de balanços, lucros forjados, avaliações inchadas, abusos do controlador ou dos sócios que gozam de poderes especiais, abuso dos administradores, caixa dois etc.
--	---

FONTE:Alonso; López, Catrucci I(2006,p.145)(conclui)

Barbosa (2007, p.3) apresenta o pensamento de Foucault referente as condutas morais. O autor diz que,

Foucault nos lembra que a moral não se esgota no código moral, nas regras de conduta que são prescritas aos indivíduos e aos grupos, nem na conduta mais ou menos adequada a essas regras desses indivíduos e grupos. Entre a regra e a conduta que se avalia pela regra, há aquilo que ele chamou de subjetivação, os modos de conduzir-se, isto é, as maneiras pelas quais o indivíduo se transforma em sujeito de uma conduta moral.

No que concerne a subjetivação, Barbosa (2007, p.3) diz que esta subjetivação de que Foucault fala se refere à maneira como o indivíduo se transforma propriamente em sujeito e sujeito de conduta moral. Os modos de conduzir-se de que se fala aqui não são razões ou justificativas que se pode aceitar (ou não) para se submeter a certas leis, eles não são algo que se possa avaliar como que de fora: eles dizem respeito ao modo de constituição do sujeito enquanto tal.

Foucault, de acordo com Barbosa (2007), apresenta o vínculo que, do sujeito com a moral, é muito amplo. De acordo com Foucault, “ele nos lembra que a relação do código com as condutas que devem ser regidas por ele não é algo que se deixe pensar unicamente em termos da apresentação de razões que justifiquem a aceitação do código por parte de indivíduos e grupos” Barbosa (2007, p.4).

Conforme, John Rajchman (1993; apud BARBOSA 2007, p. 5), em Foucault há uma tentativa de repensar a questão relacionada ao *ethos* : “como estar ‘à vontade’ num mundo em que nossa identidade não é dada, nosso convívio é questionado, nosso destino é contingente ou incerto – o mundo da violência de nossa autoconstituição.”

Barbosa (2007, p. 6), apresenta no que concerne ao *etho*,

O *ethos* surge então como aquilo que se deve constituir e não como algo dado. As ações morais não são a mera aplicação de um princípio universal a casos particulares ou a afirmação de uma identidade original, mas através dessas ações se constitui uma certa conduta moral, um modo de ser específico..

De acordo com Barbosa (2007, p. 13), a mais importante contribuição de Michel Foucault no que se refere ao pensamento moral, seria a tentativa dele de se resgatar o *ethos* e do fato de Foucault retomar a questão pelo que pode haver de novo na ética.

Vimos neste capítulo o contraste das atitudes éticas e antiéticas dentro da organização, a forma ideal de se construir o código de ética organizacional. Michel Foucault nos apresenta neste mesmo capítulo dois tipos de ética a do *poder* e a do prazer, o autor sugere que a ética do *poder* seja substituída pela ética do prazer, para estimular o indivíduo a encontrar significado no que faz. Ainda no que tange ao assunto ética organizacional, será trabalhado no próximo capítulo a ética referente aos gêneros e suas percepções referente a atitudes de iniquidade dentro da organização.

4.1 ÉTICA NAS RELAÇÕES DE GÊNERO

Atualmente em sua maioria as organizações que geram empregos são passíveis de conflitos internos, e um dos motivos é pela empresa ser um ambiente de relações entre indivíduos(homens e mulheres) e de subjetividade aliadas aos objetos da organização. Neste sentido, será tratado aqui como os gêneros percebem a ética na organização, quais suas possíveis atitudes em frente a uma atitude de iniquidade e equidade organizacional.

Para melhor compreensão do que seja o conflito, toma-se o entendimento de Galo (2005,p.3), que nos diz que,

Várias pesquisas apresentam o conflito como o desacordo que conduz a uma luta de *poder*. O conflito se instala quando há uma divergência de idéias, quando o papel por desempenhar choca-se com os princípios de outras pessoas. É impossível eliminar os conflitos: eles fazem parte da condição humana. “O homem conflita consigo mesmo, procurando superar-se.

Ainda no que tange aos conflitos organizacionais Srour(2005) nos diz que alguns conflitos nas organizações são visíveis, outros, subjacentes. O autor também nos apresenta uma relação de interesses que este conflito faz surgir.

QUADRO 07 – Interesses que surgem com os conflitos

• Pessoais, que se traduzem em conflitos interpessoais decorrentes das rivalidades entre agentes individuais.
• Setoriais, que se expressam em conflitos intra-organizacionais entre sub-unidades em função de suas diferentes atividades.
• Gerais, que deságuam em conflitos coletivos entre classes, categorias sociais, organizações e públicos, em função das situações diferenciais de cada qual

FONTE: Srour (2005, p. 194)

Sabe-se que algumas organizações possuem um controle burocratizado sobre seus empregados, contribuindo desta forma para o processo de alienação dos indivíduos. Uma das formas utilizadas pela organização é oferecer a seus empregados proteção e acabam por confiscar do seu eu e da sua liberdade.

Contra isto adverte Enriquez (2000,p.175),

Se o indivíduo se identifica com a organização, se pensa apenas por meio dela, se a idealiza a ponto de sacrificar sua vida privada aos objetivos que ela persegue, quaisquer que eles sejam, então ele entrará sem saber num sistema totalitário, tornando para ele em sagrado transcendental, que legitima sua existência.

De acordo com Narvaz, Nardi (2007), para Foucault ética relacionada aos gêneros significa,

Ele acreditava que, através da reflexão ética e do cuidado de si, os sujeitos poderiam ampliar a prática reflexiva da liberdade. A fim de trazer elementos para a problematização de uma ética da existência fundada na refletividade e na construção da vida como uma obra de arte, Foucault resgatou uma série de práticas, em especial da antiguidade grega, que possibilitariam discutir a fundação de uma nova ética para além da moral cristã ou das imposições do Estado. Nesta nova ética, para Foucault, a ação individual e o compromisso pessoal não poderiam estar desvinculados dos interesses coletivos, daí que Foucault buscou, segundo Alvarez-Uria (1985, p.20), “fazer uma história destinada a auxiliar homens e mulheres a estarem mais conscientes das ataduras visíveis e invisíveis da modernidade que hipotecam sua liberdade.”

Colquitt (2000) (apud Cavazotte; Oliveira; Miranda, 2010), nos apresenta o conceito de justiça distributiva, que pode auxiliar no cumprimento a ética nas relações de gênero. Referente ao conceito de justiça distributiva, os autores nos dizem que,

Na literatura organizacional, o conceito de justiça distributiva refere-se ao domínio da percepção da equidade na alocação de recompensas; e o conceito de justiça procedimental, ao domínio da percepção de equidade nos critérios e processos de decisão sobre a alocação de recompensas.

Ainda sobre a percepção da equidade citada por Colquitt (2000) (apud Cavazotte; Oliveira; Miranda, 2010), Chiavenato apresenta a teoria da equidade. Sobre esta teoria Chiavenato diz que,

É a primeira das teorias de motivação relacionadas com o processo motivacional. Foi desenvolvida por Adams e se baseia na comparação que geralmente as pessoas fazem a respeito de suas contribuições e de suas recompensas em relação às contribuições e recompensas dos outros. As pessoas fazem comparações entre o seu trabalho – as entradas como esforço, experiência, educação, competência e os resultados obtidos como remuneração, aumentos, reconhecimento e os das outras pessoas (Chiavenato, [s.a.], p.255).

Sobre as percepções e comparações nas quais as pessoas se baseiam, de acordo com Chiavenato ([s.a.], p.255), existem quatro referenciais que as pessoas podem utilizar nas comparações.

QUADRO 08 – Referenciais sobre comparações

1. <i>Próprio-interno</i> : a experiência da própria pessoa em outra posição na mesma organização.
2. <i>Próprio-externo</i> : a experiência da própria pessoa em uma mesma posição fora de sua atual organização.
3. <i>Outro-interno</i> : comparação com outra pessoa da mesma organização
4. <i>Outro-externo</i> : comparação com outra pessoa de outra organização

FONTE: Chiavenato ([s.a.],p.255)

Chiavenato (2005,p.256), diz que diante de uma situação de iniquidade, o indivíduo pode assumir seis possíveis escolhas, e são estas:

QUADRO 09 – Possibilidades de escolhas frente a atitudes de iniquidade

POSSIBILIDADES DE ESCOLHAS FRENTE A ATITUDES DE INIQUIDADE
1. <i>Modificar suas entradas</i> : (contribuições) reduzindo seu esforço no trabalho.
2. <i>Modificar seus resultados</i> : (recompensas recebidas), mantendo a quantidade de produção e reduzindo a qualidade do trabalho.
3. <i>Distorcer sua auto-imagem</i> : percebendo que trabalha mais ou menos que os outros.
4. <i>Distorcer a imagem dos outros</i> :percebendo que o trabalho dos outros não é tão interessante para a sua comparação.
5. <i>Buscar outro ponto de referência</i> : para obter outra base de equilíbrio, comparando-se com outra pessoa que ganhe mais ou que ganhe menos procurando meios de fazer a situação ficar melhor.
6. <i>Abandonar a situação</i> : deixando o emprego ou saindo da organização

FONTE: Chiavenato (2005, p. 256)

No que se refere às iniquidades e ao preconceito em relação aos gêneros, Moreira (2002) adverte as organizações referentes a várias atitudes. De acordo com o autor, “o preconceito de sexo, não é exercido somente nas decisões de contratação. Costuma ser notado com muita intensidade nas decisões de remuneração e promoção” (MOREIRA, 2002, p.136).

Para que as decisões da organização referentes aos seus funcionários sejam éticas, de acordo com Moreira(2002), as organizações devem observar

os seguintes princípios:

Quadro 10 - Princípios éticos para decisões de trabalho

PRINCÍPIOS ÉTICOS
• Cumprir integralmente a lei, acordos, convenções e contratos, inclusive respeitando integralmente os direitos de cidadania do empregado, principalmente: sua liberdade, mesmo a liberdade de escolha de emprego; sua privacidade, mesmo a de comunicação; seu direito ao contraditório e a ampla defesa em qualquer procedimento instaurado contra ele; seu direito a imagem e reputação. • Observar o princípio da igualdade, garantindo tratamento idêntico para os que se encontram em situações equivalentes ou similares: sem discriminações e nem proteção indevidas. • Motivar as pessoas a viverem e serem felizes em outros ambientes, além do ambiente de trabalho (família, amigos, escolas, grupos voltados para fins específicos, etc). • Manter um ambiente de criatividade e engrandecimento profissional. • Não permitir práticas abusivas contra os empregados, como assédio sexual, arrogância, maus tratos ou agressões. • Seguir os padrões mais elevados de proteção à saúde e segurança dos empregados. • Seguir critérios de avaliações de desempenho objetivos, profissionais e justos. • [...] Não permitir que preconceitos ou discriminações possam interferir em quaisquer decisões de emprego (seleção, admissão, promoção, remuneração ou demissão).

FONTE : Moreira (2002,p.132)

Ainda no que tange o assunto de ética relacionada aos gêneros, conforme Carmo (2009, p.242), Foucault na busca de uma ética diferencial nos apresenta outros tipos de sujeito,

Contra a razão que nos é imposta, contra os perigos dessa razão sem limites, a qual o século XX está cheio de terríveis exemplos, Foucault,

por uma ética diferencial, trará um outro tipo de sujeito, um sujeito esfacelado, nômade, criativo, sujeito de um devir intenso e apaixonado, que através da criação afastará todas as formas de assujeitamento, todas as sujeições das políticas identitárias.

Carmo (2009), ao analisar a obra de Foucault intitulada *As palavras e as coisas*, nos apresenta outra visão ética de Foucault, a chamada Ética de Relacionar, e nos diz que,

Seguindo essa regra, acredita-se na possibilidade de uma outra forma ética de relacionar, uma relação caracterizada pelo não assujeitamento, por uma atitude de estetização da própria vida ou uma atualização ontológica que procura limitar os jogos estratégicos do poder. A atitude crítica da modernidade desse sujeito ético é a sua permanente configuração de si mesmo, dentro de um processo autônomo de problematização das sujeições. Sua experiência ética se faz nas práticas de liberação, como exemplificou Foucault pelas práticas da cultura gay, do sadomasoquismo, da amizade e da verdade (CARMO,2009,p.243).

Foucault cita em sua obra intitulada *As palavras e as coisas*, a visão de Cuvier referente à ética e à organização. Para Cuvier “A organização torna-se um ser abstrato... suscetível de formas numerosas” (Cuvier apud Foucault, 200, p.284).

No que se refere a idéia de organização dada por Cuvier, Foucault ainda nos apresenta a seguinte definição relacionada à moral que está engendradora a ética. O autor nos diz que,

Do mesmo modo, se estuda, a partir de Cuvier, a organização interna dos seres vivos, e se, para tanto, se utilizam métodos da anatomia comparada, é porque a Vida, como forma fundamental do saber, fez aparecer novos objetos (como a relação do caráter com a função) e novos métodos (como a busca das analogias)(Foucault, 2000, p.272)

De acordo com Carmo (2009), para Foucault, “o trabalho do indivíduo sobre si mesmo permitirá um traço ético no qual a liberdade ontológica não deverá ser confundida com as várias facetas do humanismo”(Carmo,2009,p.242).

Foram tratadas neste capítulo, as questões éticas relacionadas ao

gênero e a percepção da ética pelos indivíduos dentro da organização. Michel Foucault, em sua obra intitulada *As palavras e as coisas*, apresenta suas idéias sobre este assunto. Foucault busca uma ética diferencial chamada, de acordo com o autor, Ética de Relacionar.

5. METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa científica na Secretaria do Trabalho, Assistência Social e Cidadania (STASC), localizada no Município de Alvorada, onde foi observado as relações de gênero na organização e as estruturas de *poder* no contexto Foucaultiano, no cotidiano laboral dos indivíduos alocados na Secretaria do Trabalho, Assistência Social e Cidadania - STASC.

O método científico escolhido para ser utilizado na pesquisa foi o Funcionalista e conforme Lakatos e Marconi (2007,p.110)

Utilizado por Malinowski [...] O método funcionalista considera, de um lado, a sociedade como uma estrutura complexa de grupos ou indivíduos, reunidos numa trama de ações e reações sociais; de outro como um sistema de instituições correlacionadas entre si, agindo e reagindo umas em relações às outras. Qualquer que seja o enfoque, fica claro que o conceito de sociedade é visto como um todo é compreendido como funções no complexo de estrutura e organização

O objetivo do estudo ocorreu de forma Exploratória o qual teve como finalidade fazer com que o pesquisador tivesse maior familiaridade com o problema de pesquisa podendo torná-lo explícito ou construir hipóteses sobre ele.

De acordo com Prodonov e Freitas(2009)

A pesquisa exploratória é utilizada quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto investigado, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Assume em geral a forma de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso (p. 62-63).

Quanto ao procedimento técnico foi construído através de Pesquisa Bibliográfica e questionário com questões semi-estruturadas aplicados aos funcionários que fizeram parte da amostra desta pesquisa

A pesquisa contou com os todos os funcionários alocados na Secretaria

do Trabalho, Assistência Social e Cidadania - STASC.

Como procedimento técnico para a coleta de dados foi utilizados os de fonte primária e secundárias e foram aplicados questionários contendo questões semi - abertas e questões de gradação de opiniões/ diferencial semântico.o qual nos permitiu medir extremo de opiniões

5.1 TIPOS DE PESQUISA

Qualitativa Quantitativa que de acordo com Santos; Candeloro(2006)

A pesquisa qualitativa permite analisar, qualitativamente, de modo indutivo,todas as informações levantadas pelo acadêmico através da aplicação de um instrumento de coleta de dados adequado.Já a quantitativa permite tratar os dados coletados ,transformando-os em ilustrações como tabelas gráficos e figuras para tabulação dos resultados coletados(p.71-72)

5.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa contou com a população de 114 funcionários alocados na Secretaria do Trabalho, Assistência Social e Cidadania - STASC, sendo que destes 114 funcionários, 34 são funcionários em Cargos em Comissão e 80 são funcionários Concursados. Deste total de funcionários da secretaria, 37 são do gênero masculino e 77 são do gênero feminino.

Já a definição da amostra foi realizada de forma proporcional e estratificada com os funcionários Concursados e em Cargo de Comissão que estão alocados na sede da Secretaria do Trabalho, Assistência Social e Cidadania - STASC. Foram analisados quatro estratos (masculino e feminino) e funcionários (Concursados e em Cargo de Comissão) para obter a amostra proporcional estratificada. Foi utilizado o seguinte cálculo para definição amostral.

DEFINIÇÃO AMOSTRAL DOS FUNCIONÁRIOS CONCURSADOS

QUADRO 11- Definição amostral dos funcionários Concursados.

GÊNERO	POPULAÇÃO	FORMULA	AMOSTRA
FEMININO	57	$\text{- População Finita: } = \frac{\left(Z_{\alpha/2}\right)^2 p^* q^* N}{e_0^2(N-1) + \left(Z_{\alpha/2}\right)^2 p^* q^*}$	36*
MASCULINO	22	$\text{- População Finita: } = \frac{\left(Z_{\alpha/2}\right)^2 p^* q^* N}{e_0^2(N-1) + \left(Z_{\alpha/2}\right)^2 p^* q^*}$	19*
TOTAL	79	$\text{- População Finita: } = \frac{\left(Z_{\alpha/2}\right)^2 p^* q^* N}{e_0^2(N-1) + \left(Z_{\alpha/2}\right)^2 p^* q^*}$	55

*os resultados foram arredondados para números inteiros

DEFINIÇÃO AMOSTRAL DOS FUNCIONÁRIOS EM CARGOS DE COMISSÃO

QUADRO 12 –Definição amostral dos funcionários em Cargo de Comissão

GÊNERO	POPULAÇÃO	FORMULA	AMOSTRA
FEMININO	14	$\text{- População Finita: } = \frac{\left(Z_{\alpha/2}\right)^2 p^* q^* N}{e_0^2(N-1) + \left(Z_{\alpha/2}\right)^2 p^* q^*}$	12*
MASCULINO	21	$\text{- População Finita: } = \frac{\left(Z_{\alpha/2}\right)^2 p^* q^* N}{e_0^2(N-1) + \left(Z_{\alpha/2}\right)^2 p^* q^*}$	18*
TOTAL	35	$\text{- População Finita: } = \frac{\left(Z_{\alpha/2}\right)^2 p^* q^* N}{e_0^2(N-1) + \left(Z_{\alpha/2}\right)^2 p^* q^*}$	30

* os resultados foram arredondados para números inteiros

Após cálculo para definir número de amostra dos funcionários Concursados e os de Cargos de Comissão, estes funcionários foram classificados em uma lista e escolhidos aleatoriamente sem distinção de gênero, função, nível intelectual ou salários.

Conforme Downing e Clark (2006, p.12) “POPULAÇÃO, abrange todos os membros do grupo pesquisado ou objeto de pesquisa e AMOSTRA seria um fragmento da população pesquisada, formando um grupo ou conjunto de parte da população.”

5.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os dados utilizados na pesquisa foram os do tipo primários. Na fase de coleta de dados primários foi utilizado como procedimento técnico o questionário constituído de questões semiestruturadas. O questionário foi entregue pessoalmente e cada funcionário que fez parte da amostra e cada respondente recebeu o tempo de 30 minutos para respondê-lo e entregá-lo. Foi aplicado também, duas semanas antes da aplicação dos instrumentos de pesquisa para a população que contemplava a amostra desta pesquisa, um pré-teste em quatro funcionários escolhidos aleatoriamente, que se encontravam alocados na Secretaria do Trabalho, Assistência Social e Cidadania - STASC, com o objetivo de se verificar se as questões contidas no questionário teriam suas respostas válidas para a pesquisa a ser realizada, o que se confirmou mesmo tendo que se reestruturar algumas questões. A amostra desses funcionários não fez parte da amostra da aplicação do instrumento de pesquisa posterior.

5.4 DEMONSTRAÇÃO DOS DADOS

A demonstração dos dados foi feita através de gráfico seguido de legendas e das interpretações dos dados apresentado.

6 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Secretaria do Trabalho Assistência Social e Cidadania (STASC), localizada no município de Alvorada, foi criada no ano de 2004. No início a Secretaria do Trabalho Assistência Social e Cidadania (STASC), era denominada apenas por Secretaria da Assistência Social (SAS) e ficava no mesmo prédio da Secretaria Municipal de Saúde (SMS). Em uma conferência municipal ocorrida no ano de 2003 foi discutido a importância da emancipação da Secretaria da Assistência Social(SAS) da Secretaria Municipal de Saúde (SMS). No ano seguinte foi criada a Lei municipal 732/2004 ,onde se efetivou a emancipação da Secretaria da Assistência Social (SAS) e que acabou se transformando na Secretaria do Trabalho Assistência Social e Cidadania (STASC). No ano de 2005, a Secretaria do Trabalho Assistência Social e Cidadania, recebeu sua sede efetiva e permanece lá até os dias atuais.

A Secretaria do Trabalho Assistência Social e Cidadania tem como principais atividades: Atendimento social; Consolidação da assistência como política pública – direito do cidadão; Contribuir para a melhoria das condições de vida das famílias que se encontram em vulnerabilidade social; Estabelecer diretrizes gerais que promovam a inclusão social, através de programas e projetos sociais e Cadastro Único (bolsa família, bolsa escola e vale gás). Ela também desenvolve programas como: Programa de Erradicação do Trabalho Infantil - PETI; Programa de Atenção Integral a Família - PAIF; ASEMA - Atendimento Social em Meio Aberto e Cursos de qualificação profissional.

Atende também de forma integrada a cinco Centro de Referência de Assistência Social (CRAS), nos bairros com maior vulnerabilidade social dentro do município de Alvorada que são : Nova Americana, Cedro, Umbu, Santa Bárbara e Piratini. Atende a dois *Abrigos* um infantil e outro para adolescentes em estado de vulnerabilidade e que a família não possa prover o básico para o crescimento e desenvolvimento desta criança e adolescente; *Centro Profissional de Capacitação Milton Santos* (CPC Milton Santos), entidade que oferece cursos profissionalizantes para a população de baixa renda do

município; *Coordenadoria de Cidadania e Direitos Humanos* (CCDH), que tem a função de encaminhar pessoas idosas que se encontram em vulnerabilidade de cuidados e maus tratos pela família e encaminha estes idosos a entidades e asilos do município; *Cadastro Único* (CAD Único) , trata e desenvolve programas de benefícios a população carente do município (bolsa família, bolsa escola e vale gás) e o *Departamento de Assistência a Entidades Filantrópicas* (DAEF), que tem por atividade assessorar as entidades filantrópicas do município de Alvorada.

Conta ainda com três projetos pilotos em andamento que são eles: *Sentinela*: combater abuso e maus tratos a criança e adolescentes; tem a parceria de outras secretarias, policias civil e militar; *Projovem adolescente* : destinado a jovens entre 15 e 17 anos e 11 meses. Prevê a disponibilização de orientadores sociais para elevar auto-estima, autonomia de vida e capacitação profissional do jovem, num período de 9 meses e o *Projeto Mulheres da Paz*, que trata de mulheres vitimas de abusos físicos e sexuais e trabalha a prevenção destes abusos, bem como faz o acompanhamento das vitimas .

7 Análise de resultados do instrumento de pesquisa

Na questão referente a identificação do gênero procurou-se mensurar o número de funcionários concursados e cargos em comissão com relação ao seu gênero.

Obteve-se os seguintes resultados, 22% eram Masculinos Concurados e a mesma porcentagem ocorreu para os Masculinos em Cargo em Comissão. Já para o estrato Feminino Concurado a porcentagem foi de 42% e para Feminino em Cargo em Comissão a porcentagem foi de 14%.

Ao analisar apenas o estrato do gênero concursado percebeu-se que nesta secretaria havia mais profissionais do gênero feminino do que do gênero masculino, este fato se explica por esta organização prestar atendimentos sociais, que são considerados nichos de trabalhos tipicamente femininos.

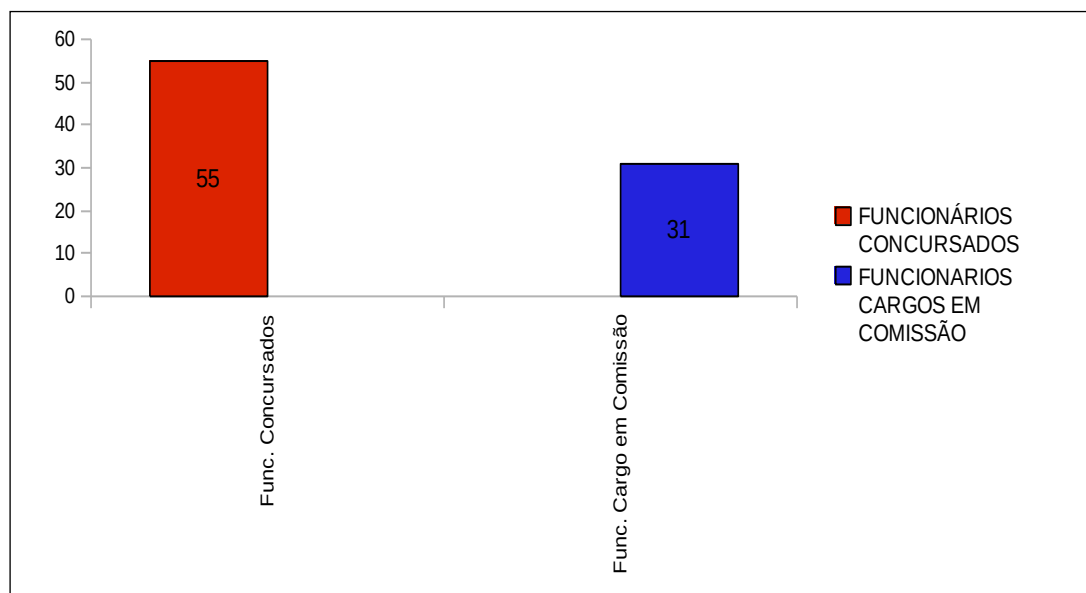
Conforme Blau e Hendricks apud Perreault (1994), entre 1950 e 1970 havia mais homens ocupando trabalhos tipicamente femininos como professores, bibliotecários, enfermeiros e trabalhadores sociais, do que mulheres ocupando funções tradicionalmente masculinas como vendas nos varejos e trabalho nos escritórios.

Já ao analisarmos apenas os Funcionários Cargos em Comissão, a representação maior na organização foi dos funcionários do gênero masculino, por se tratar de cargos com ligações a partidos políticos, em que a representação é maior que os das mulheres.

Com a próxima questão se pretende mensurar o número de funcionários concursados e funcionários cargo em comissão que hoje estão alocados na Secretaria do Trabalho, Assistência Social e Cidadania (STASC)

Para a questão referente ao tipo de funcionários que estão alocados hoje na Secretaria do Trabalho, Assistência Social e Cidadania, da amostra de 86 funcionários, 55 são Funcionários Públicos e 31 são Funcionários em Cargo em Comissão.

Gráfico 1. Identificando os funcionários da organização



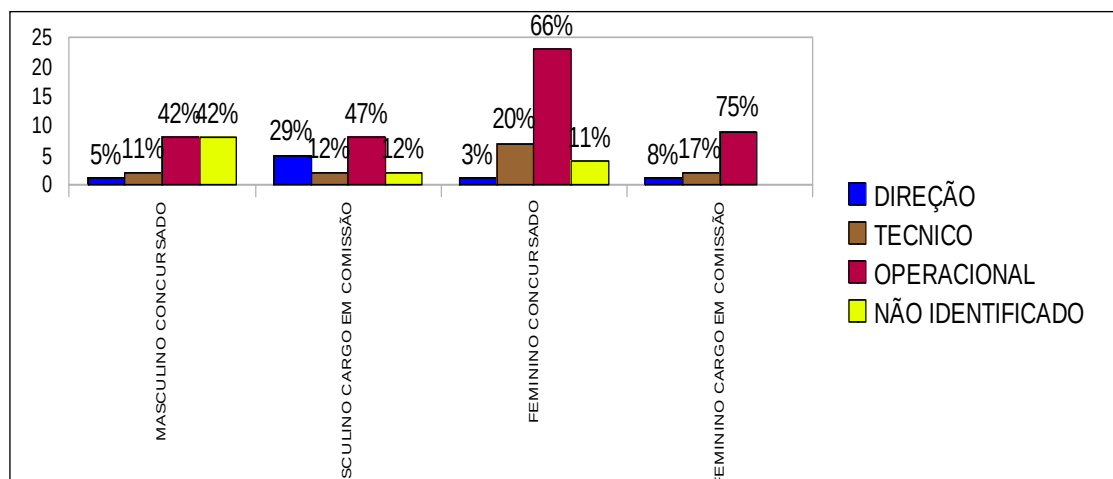
Fonte: Dados de Pesquisa(2012)

Para a questão referente ao tipo de funcionários que estão alocados hoje na Secretaria do Trabalho Assistência Social e Cidadania da amostra de 86 funcionários, 55 são Funcionários Públicos e 31 são Funcionários em Cargo em Comissão.

Pretendeu-se, com a questão a seguir, descobrir quais são os cargos dentro da STASC em que os funcionários do gênero feminino e masculino ocupam em sua maioria atualmente dentro da organização analisada

Foi solicitado aos respondentes que assinalassem qual nível hierárquico o cargo que ocupa na organização se encaixa.

Gráfico 2- Identificando o nível hierárquico dos respondentes



Fonte: Dados de Pesquisa(2012)

Percebeu-se que no estrato Masculino Concursado 5% ocupavam cargo de Direção; 11% ocupavam cargo Técnico, e 42% ocupavam cargo Operacional e a mesma porcentagem não quis identificar seu cargo. Já no estrato Masculino Cargo em Comissão percebeu-se que 29% ocupavam Cargo de Direção; 12% ocupavam cargo técnico; 47% ocupavam cargo operacional e 12% não quiseram identificar seu cargo. No que se refere ao estrato feminino Concursado observou-se que: 3% exerciam cargo de direção; 20% estavam em cargo de nível técnico; 66% encontram-se ocupando os cargos em nível operacional e 11% não quiseram identificar seu cargo. Já as funcionárias Femininas em Cargo em Comissão percebeu-se que 8% ocupavam cargos de direção; 17% exerciam cargos de nível técnico e 75% estavam cargos em nível operacional, nenhuma destas funcionárias optaram por não identificar seu cargo.

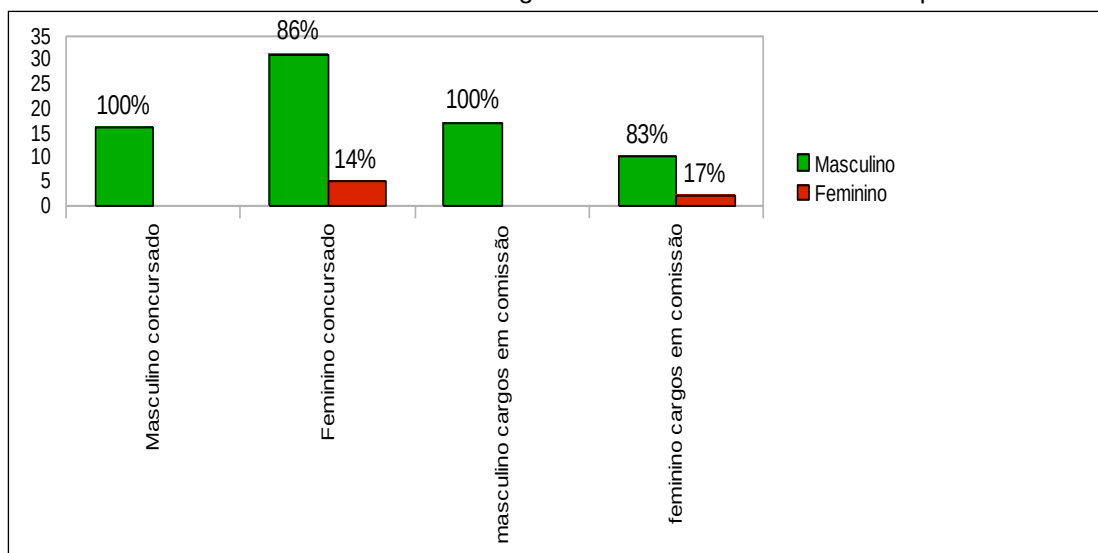
Ao analisar os dados dos estratos Masculinos Cargos em Comissão e Femininos Cargos em Comissão, percebeu-se que 29% dos homens atingiram o nível hierárquico mais elevado da organização, enquanto apenas 8% das Mulheres em Cargo de Comissão estão ocupando o mesmo nível hierárquico.

Belle (apud SOUSA; MELO, 1993, p.8) em suas pesquisas nos apresenta que as mulheres brasileiras vivem atualmente duas tendências diferentes com relação aos avanços na liderança das organizações. Elas hoje são mais reconhecidas por suas competências, entretanto poucas são as que conseguem chegar ao alto nível hierárquico de liderança na organização.

Os autores supracitados acabam por reforçar o dado coletado de que as mulheres apesar de hoje ter um reconhecimento maior dentro da organização, ela ainda necessita de galgar muitos passos para chegar aos níveis hierárquicos mais altos da organização.

Foi solicitado aos respondentes que assinalassem qual o gênero de sua chefia imediata, para que se pudesse analisar quem os funcionários da STASC consideram sua chefia imediata. Através disso obtiveram-se os seguintes dados

Gráfico 3 – Identificando o gênero da chefia imediata dos respondentes



Fonte: Dados de Pesquisa(2012)

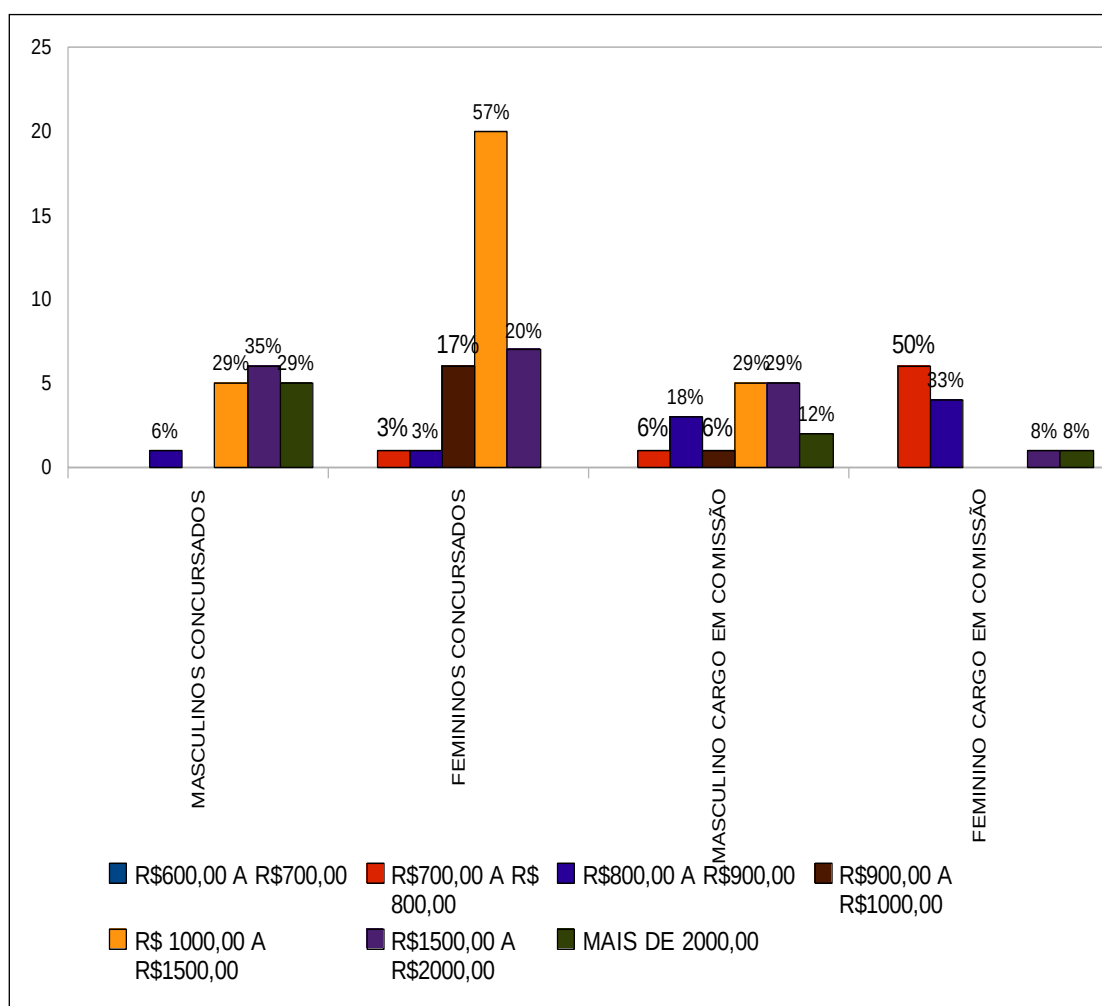
No que se refere a identificação da chefia imediata de cada funcionário obteve-se o seguinte resultado: os funcionários masculinos concursados 100% assinalaram que sua chefia imediata é Masculina; as funcionárias Femininas Concuradas 86% assinalaram como comando imediato uma pessoa do gênero masculino e 14% tem como líder imediato uma pessoa do gênero feminino. Já os funcionários Masculinos Cargo em Comissão 100% assinalaram que estão subordinados a uma autoridade masculina, enquanto as funcionárias Femininas Cargo em Comissão 83% marcaram que sua autoridade imediata masculina e 17% considerou sua liderança imediata feminina. Observou-se na interpretação da questão pelos funcionários de gênero masculinos tanto os Concurados quanto os de Cargo em Comissão que mesmo alguns sendo subordinados à liderança de uma mulher, assinalaram a chefia imediata como sendo um homem, por não considerarem a mulher como líder imediato e sim considerarem o Secretário da Organização ou até mesmo o Prefeito como sua chefia imediata.

De acordo com Lima[s.a.], p.5 uma das justificativas desta ocorrência é o fato que : “As organizações, atualmente, em sua maioria, masculinizadas, criam espaços não de inserção da liderança feminina, mas sim, de permissão para que elas liderem desde que se adaptem ao estilo masculino de liderar.”

Percebe-se aqui que entre os gêneros ainda há desigualdade no que se refere a liderança da organização. As mulheres ainda possuem dificuldade em serem reconhecidas como líderes dentro desta organização.

No que se refere à faixa salarial bruta recebida por cada respondente da pesquisa se procurou analisar se ainda há desigualdade salarial entre os gêneros. O resultados foram os seguintes:

Gráfico 4 – Identificando Faixa salarial bruta dos respondentes



Fonte: Dados de Pesquisa(2012)

Na análise dos dados considerou-se o estrato funcionários concursados e percebeu-se que a maior representação de funcionários masculinos encontra-se na faixa salarial bruta de R\$ 1500,00 a R\$2.000,00 com a representação de

29 %, enquanto as funcionárias do gênero feminino sua representação significativa encontra-se na faixa salarial bruta de R\$ 1000,00 a R\$ 1500,00, onde sua representação é de 57%. Também observou-se que 29% dos funcionários concursados do gênero masculino se enquadram na faixa salarial bruta superior a R\$ 2.000,00 enquanto não há funcionárias concursadas do gênero feminino enquadrada nesta faixa salarial. Percebeu-se a mesma diferença salarial entre os gêneros ao analisar o estrato funcionários em cargos de comissão. A maior representação salarial bruta do gênero feminino é de 35% e concentra-se na faixa salarial de R\$700,00 a R\$800,00 enquanto encontramos nos funcionários em cargos em comissão do gênero masculino sua representação de 29% na faixa salarial que corresponde a R\$ 1.000,00 a R\$1500,00 e R\$1500,00 a R\$2.000,00.

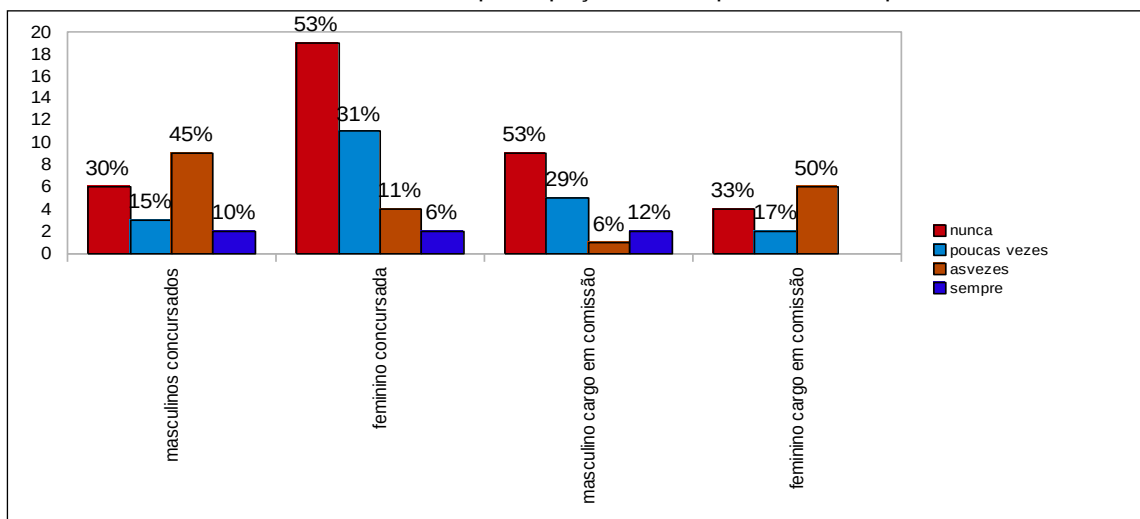
De acordo com Bohlander e Snell (2009; p.86) , ainda hoje mulheres continuam sofrendo com a desigualdade salarial entre os gêneros e conforme o autor este não é um privilégio apenas das mulheres brasileiras, mas ocorrem também em outros países do mundo.

Apesar de hoje algumas organizações não levar em consideração o gênero de seus colaboradores para estipularem suas remunerações, observou-se na organização pesquisada que ainda existe a disparidade salarial entre os gêneros, mesmo que este evento esteja diminuindo gradativamente.

Pretendeu-se, com a próxima questão, verificar como é a participação dos funcionários da STASC com relação ao processo de decisão e até que ponto eles podem expressar seus sentimentos e opiniões durante este processo.

Foi perguntado aos respondentes se eles podem expressar sua opinião e sentimento num processo de decisão, e foram obtidos os seguintes resultados:

Gráfico 5 – Identificando a participação dos respondentes no processo de decisão



Fonte: Dados de Pesquisa(2012)

No estrato referente aos funcionários masculinos concursados 45% e as funcionárias cargos em comissão 53% , marcaram a opção que as vezes podem expressar opiniões e sentimentos em um processo de decisão; Já nos estratos funcionárias femininas concursadas e funcionários masculinos cargo em comissão obtivemos a porcentagem de 53%, sendo este seu maior percentual para a opção *nunca*, terem a oportunidade de expressar sua opinião e sentimento em um processo de decisão. Conforme as respostas obtidas pelos funcionários da Secretaria do Trabalho Assistência Social e Cidadania, sua maioria marcou a opção *nunca*, no que se refere a expressar suas opiniões e sentimentos em um processo de decisão; as opções *poucas vezes* e *as vezes* também foram assinaladas por um número expressivo de funcionários. Já a opção *sempre* foi escolhida por alguns funcionários, sendo que no estrato funcionárias do gênero feminino em cargo de comissão , esta opção não foi assinalada nenhuma vez.

A expressão de sentimentos e opiniões dos funcionários durante um processo de decisão de acordo com Passos, faz parte de uma das aplicabilidades da ética dentro da organização.

De acordo com Passos (2009),

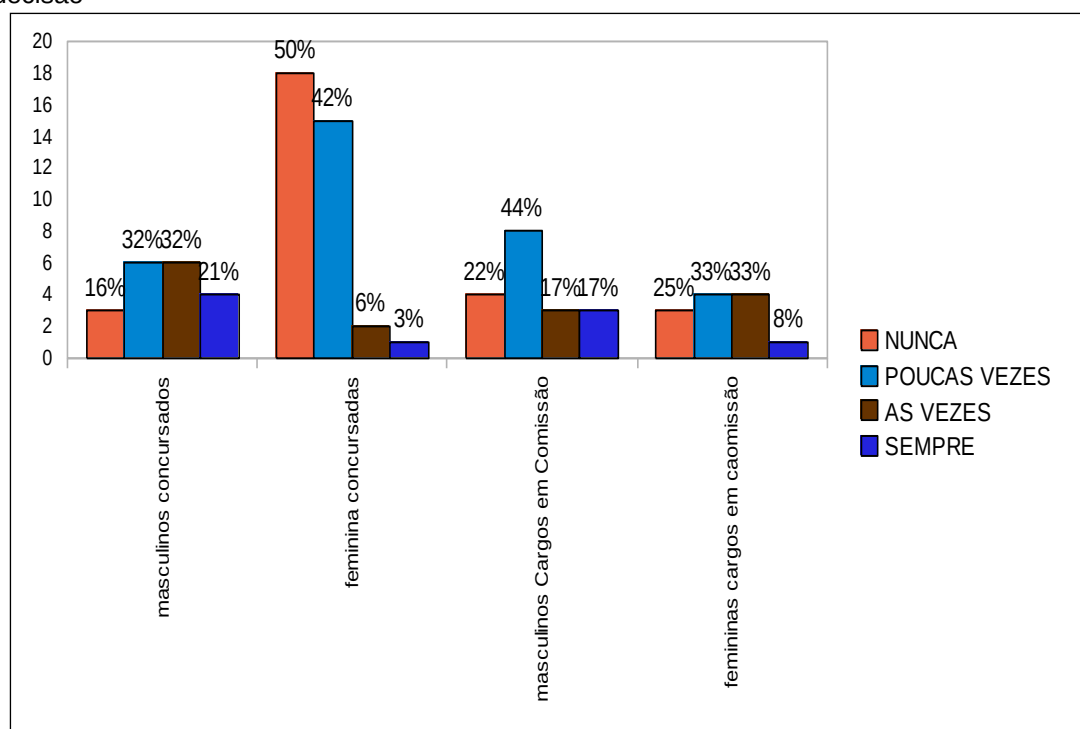
A ética servirá para regular essas relações, colocando limites e parâmetros a serem seguidos. Essas orientações também são responsáveis pela garantia da integridade dos indivíduos que vivem o

dia-a-dia da empresa e sua saúde física e mental. Possibilitam que eles tenham alegria com o que fazem, fortalecem o compromisso com a organização, renovem e coloquem em prática o poder criativo e produtivo que possuem, a solidariedade, o estímulo, enfim, as condições necessárias à manutenção da organização.(PASSOS, 2009, p.66)

Na organização analisada ainda há um deficiente de conhecimento e reconhecimento desta ética citada por Passos(2009), tanto pela gestão quanto pelos colaboradores. As decisões em sua maioria ainda estão centralizadas no secretário responsável pela organização.

Pretendeu-se, com a questão a seguir, verificar até que ponto os funcionários da STASC têm influência sobre o processo de decisão. Para isso, foi perguntado aos respondentes se eles têm influência sobre o processo de decisão na organização e obteve-se o seguinte resultado:

Gráfico 6 – Identificando a influência dos funcionários em um processo de decisão



Fonte: Dados de Pesquisa(2012)

No que se refere as respostas do funcionários masculinos concursados percebeu-se que houve a mesma porcentagem de funcionários que consideram que *poucas vezes* eles tem influência sobre um processo de decisão (32%). Sendo que a minoria de 16% respondeu que *nunca* tem influência sobre o processo de decisão. Já de acordo com as respostas das funcionárias femininas concursadas, em sua maioria, que representa 50% , consideram que *nunca* tem influência sobre o processo de decisão na organização e apenas 3% das funcionárias concursada acredita que *sempre* tem influência sobre o processo de decisão. Relacionadas as respostas dos funcionários masculinos em cargo em comissão 44% destes funcionários consideram que *poucas vezes* tem influência sobre o processo de decisão e 22% acreditam que *nunca* tem influência sobre o processo de decisão. Nas análises das respostas das funcionárias em cargos de comissão , para 25% das respondentes elas *nunca* tem influência sobre o processo de decisão dentro da organização e houve a mesma porcentagem de 33% para as opção *poucas vezes* e as vezes sobre sua influencia no processo de decisão. Para a maioria dos funcionários pesquisados poucos acreditam que *sempre* tem influência sobre o processo de decisão dentro da organização.

A participação dos funcionários no processo de decisão faz parte da ética do prazer onde Foucault nos diz que a ética do *dever* deveria ser substituída pela ética do *prazer* para permitir ao indivíduo investir não apenas no seu processo laboral, mas também no intelectual. Para Foucault, a influência e participação dos funcionários no processo de decisão faria com que os funcionários contribuíssem não apenas para a organização e seu processo laboral individual, mas também no seu processo intelectual.

Ainda no que se refere a esta questão de acordo com Narvaz, Nardi (2007), para Foucault ética relacionada aos gêneros significa,

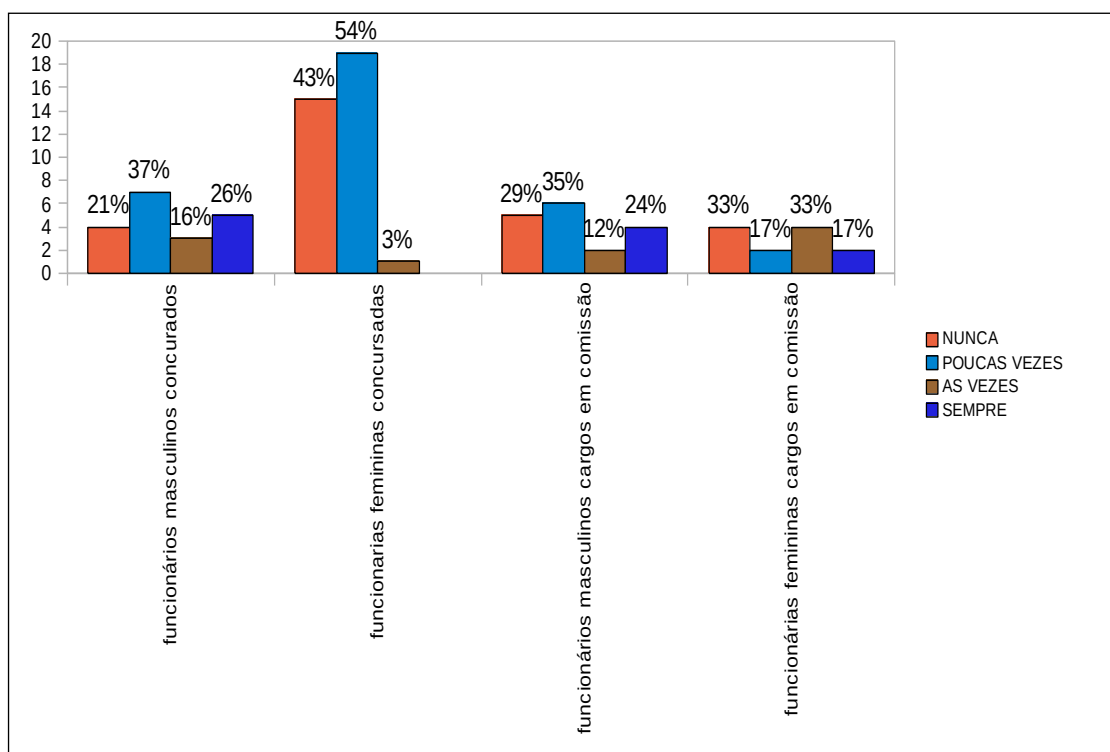
[...] a ação individual e o compromisso pessoal não poderiam estar desvinculados dos interesses coletivos, daí que Foucault buscou, segundo Alvarez-Uria (1985,p.20), “fazer uma história destinada a auxiliar homens e mulheres a estarem mais conscientes das ataduras visíveis e invisíveis da modernidade que hipotecam sua liberdade.”

Ao analisarmos os resultados coletados, percebe-se que os funcionários da organização analisada os funcionários não percebem sua influencia significativa no processo de decisão que de acordo com Foucault, esta seria caracterizada como sendo a ética do dever e não do prazer.

Pretendeu-se analisar, na questão que se segue, se os funcionários alocados atualmente na STASC estão satisfeitos com os critérios de recompensas utilizadas pela organização e se estes critérios são aplicados com coerência.

Foi perguntado aos respondentes se os critérios de recompensa são aplicados com coerência dentro da organização. Os resultados foram o seguinte.

Gráfico 07 – Identificando os critérios de recompensas na organização



Fonte: Dados de Pesquisa(2012)

Ao serem analisados os resultados obtidos pelas respostas dos

respondentes as opções *Nunca* e *Poucas Vezes* apareceram mais vezes se comparada com as demais opções apresentadas . No estrato funcionárias femininas concursadas a opção *Sempre* não foi assinalada por nenhuma respondente deste estrato. Para todos os respondentes os critérios de recompensas em sua maioria são aplicados com pouca coerência.

Ainda sobre a percepção da equidade Chiavenato nos apresenta a Teoria da Equidade. Sobre esta teoria Chiavenato, nos diz que,

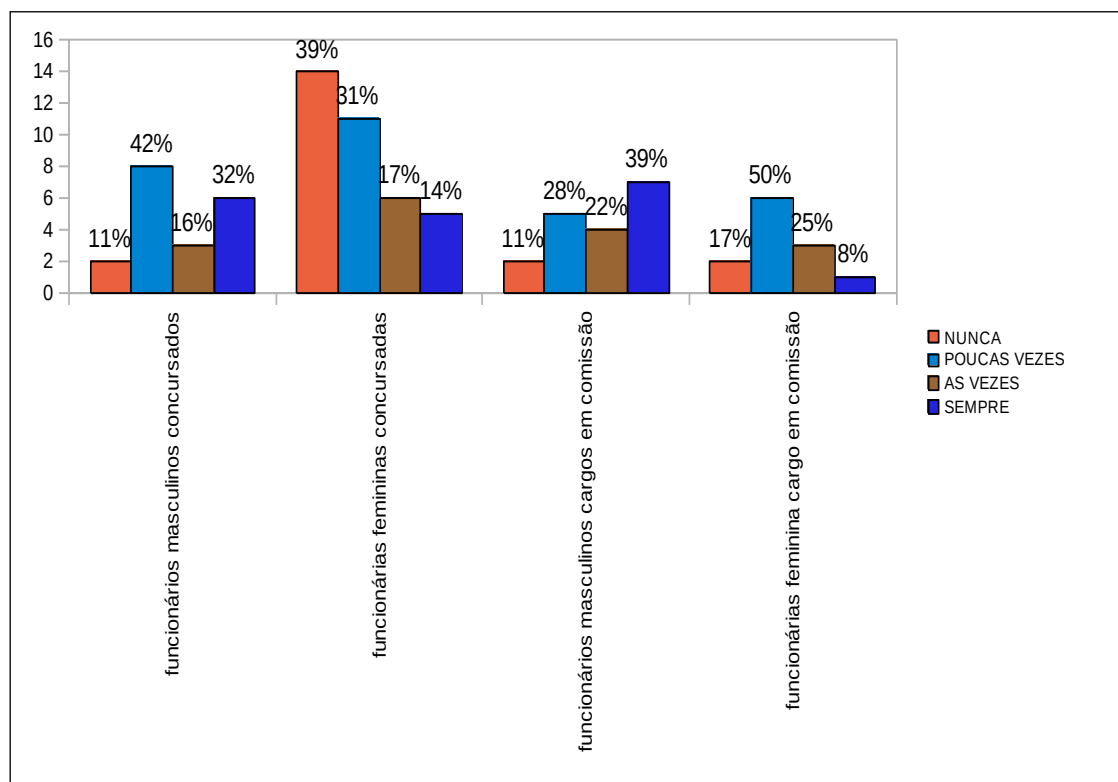
É a primeira das teorias de motivação relacionadas com o processo motivacional. Foi desenvolvida por Adams e se baseia na comparação que geralmente as pessoas fazem a respeito de suas contribuições e de suas recompensas em relação às contribuições e recompensas dos outros. As pessoas fazem comparações entre o seu trabalho – as entradas como esforço, experiência, educação, competência e os resultados obtidos como remuneração, aumentos, reconhecimento e os das outras pessoas (Chiavenato, 2005, p.255)

Referente aos resultados obtidos, os funcionários alocados hoje na organização analisa não estão satisfeitos com os critérios de recompensas adotados pela organização no que se refere ao trabalho executado por eles, e de acordo com o autor supracitado esta falta de percepção de recompensa acaba por mexer com a motivação laboral dos funcionários dentro da organização.

Aqui se pretendeu verificar se há igualdade entre os gêneros com relação a oportunidades na tomada de decisão dentro da organização.

Os respondentes foram questionados se homens e mulheres tem a mesma oportunidade na tomada de decisão. Os resultados seguintes foram obtidos:

Gráfico 08 – Identificando a igualdade entre homens e mulheres na tomada de decisão



Fonte: Dados de Pesquisa(2012)

Ao analisar os dados coletados verificou-se que os funcionários do gênero masculino, concursados perceberam que *poucas vezes* há igualdade de gênero na tomada de decisão dentro da organização. Enquanto os funcionários masculinos cargos em comissão não perceberam que haja desigualdade de gênero nas oportunidades de tomada de decisão. As funcionárias concursadas percebem mais a desigualdade de gênero no que se refere a participação na tomada de decisão do que as funcionárias em cargos em comissão que em sua maioria assinalaram a opção *poucas vezes*.

As mulheres em particular ao perceberem desigualdade salarial ou de oportunidades comparada ao seus colegas de trabalho do sexo oposto esta insatisfação é muito significativa como nos fala Cavazote ,Oliveira e Miranda (2002,p.72),

Estudos acumulado aos longos dos anos sobre a percepção de disparidade na distribuição e nos critérios de alocação de recompensas indicam haver uma forte associação entre estas duas dimensões – a percepção de justiça e a satisfação no trabalho – tanto

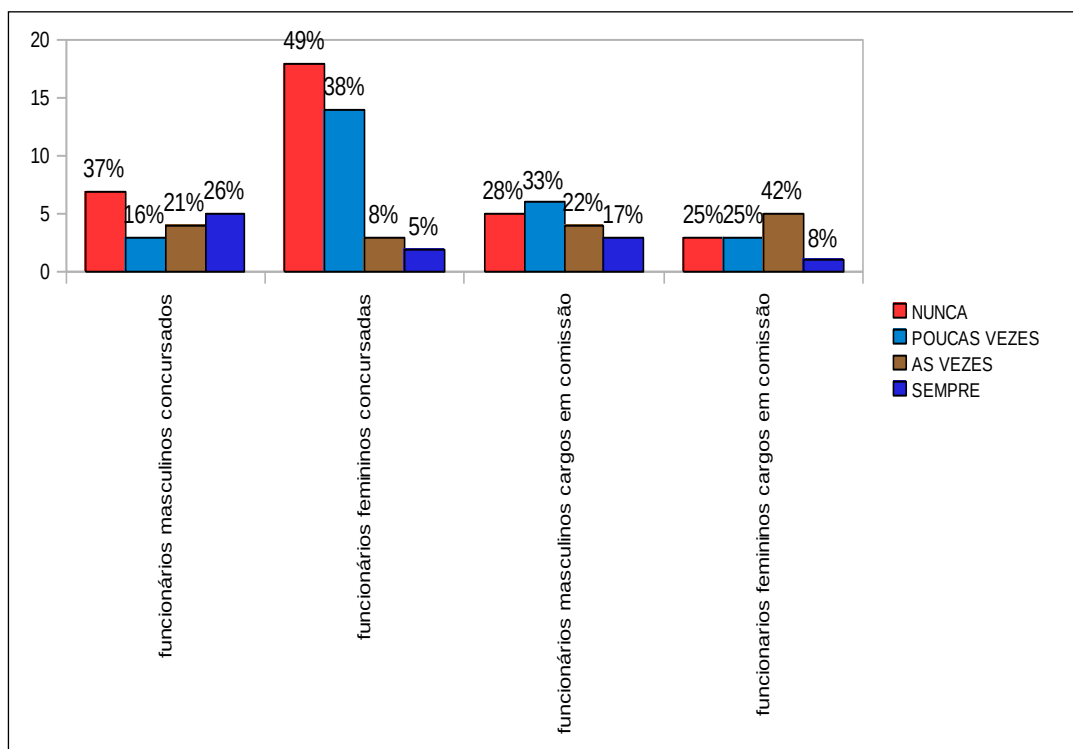
no exterior(por exemplo, Colquit, 2001) como no Brasil(como exemplo,Ferreira e Siqueira, 2005). Desta forma, é de se esperar que a percepção de vieses de gênero em tais domínios afete igualmente atitudes e comportamentos das mulheres para com seus empregos. Apesar de não se terem encontrado no Brasil estudos que se investigassem essa questão em particular,a pesquisa entre Silveira e Siqueira (2005) evidenciou a participação entre a justiça nas práticas de remuneração e atitudes e comportamento dos indivíduos em geral. Pesquisas internacionais que discutem o assunto indicam que , comparativamente aos homens, as mulheres apresentam maior queda no nível de satisfação quando observam discriminação de gênero no ambiente de trabalho.

Com os resultados obtidos percebeu-se que as mulheres possuem uma percepção maior no que se refere às desigualdades com relação aos homens e, de acordo com Cavazote, Oliveira e Miranda (2002), esta percepção da mulher acaba por ter uma queda mais significativa se comparada aos homens no que se refere a satisfação no ambiente laboral.

Pretendeu-se, com a questão que segue, verificar até que ponto os funcionários da STASC podem recorrer aos resultados de decisão da organização.

Foi perguntado aos funcionários que participaram da pesquisa se eles podem recorrer a resultados de decisão na organização. Os resultados obtidos foram:

Gráfico 09 – Identificando se os respondentes podem recorrer a resultados de decisão



Fonte: Dados de Pesquisa(2012)

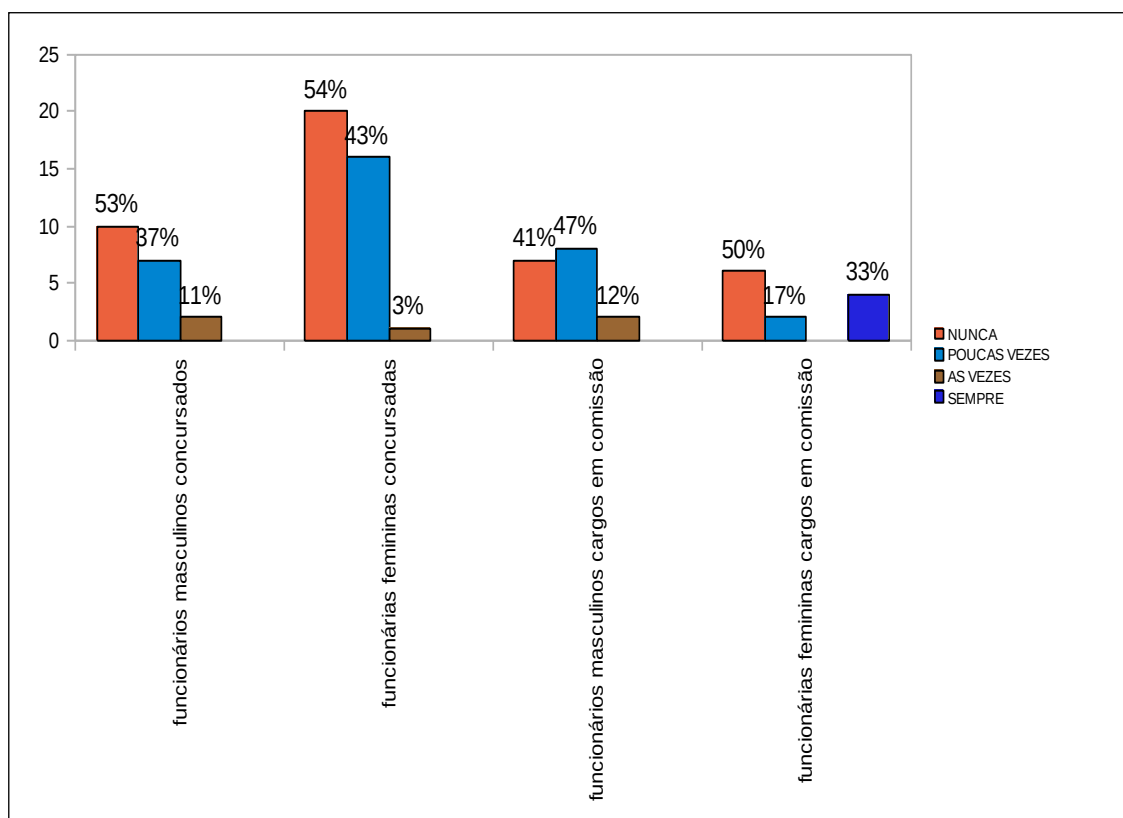
Observou-se nos funcionários masculinos concursados que apesar de 37% assinalaram que *nunca* podem recorrer aos resultados de decisão neste estrato os respondentes deste estrato de pesquisa foram os únicos que em sua maioria, se comparada com os outros estratos pesquisados, que tiveram uma representação significativa na opção *Sempre* no que se refere a recorrer aos resultados de decisão. Notou-se no estrato funcionárias concursadas que 49% percebem que *Nunca* podem recorrer a um resultado de decisão. Já de acordo com as respostas das funcionarias em cargos de comissão elas podem recorrer as vezes aos resultados de decisão e os funcionários masculinos em cargos de comissão 33% responderam que *poucas vezes* podem recorrer a resultados de decisão.

De acordo com Foucault (apud VILLELA,;PITA , BREITENBAUCH, 2005, p.4), o fato de os funcionários não poderem recorrer aos resultados de decisão reflete o que o autor nos diz sobre a Teoria do *Poder*, onde Foucault nos apresenta como características a informação relacionada como fonte de

poder, dependência e imposição, já que os funcionários não podem recorrer aos resultados de decisão. A solução, de acordo com Foucault, seria substituir a Teoria do *poder* pela Teoria do prazer. Na Teoria do Prazer o fato dos funcionários passarem a recorrer aos resultados de decisão da organização tornaria a informação como fonte de ação e traria a promoção da crítica dentro da organização.

Com a próxima questão se pretendeu avaliar se as recompensas refletem o esforço que os funcionários aplicam no seu trabalho. Os respondentes foram questionados sobre se as recompensas refletem o esforço que eles aplicam no seu trabalho.

Gráfico 10 – Identificando se as recompensas refletem o esforço aplicado no trabalho



Fonte: Dados de Pesquisa(2012)

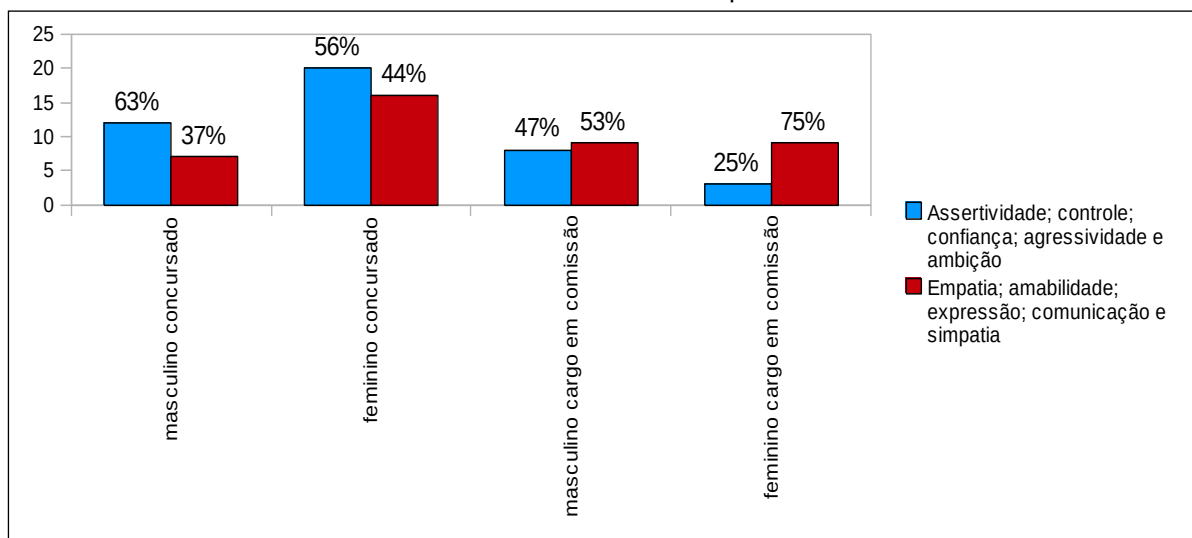
Ao observar os dados coletados percebe-se que em todos os estratos

pesquisados , com exceção ao Funcionários Masculinos Cargos em Comissão, foram percebido pelos respondentes que as recompensas nunca refletem o seu esforço aplicado ao trabalho. Os Funcionários Masculinos Cargos em comissão em sua maioria percebe que as recompensas poucas vezes refletem o esforço que aplicam em seu trabalho. Outro dado importante é que apenas as Funcionárias Cargos em Comissão percebem que Sempre as recompensas refletem o esforço que elas aplicam no seu trabalho.

Com a questão que segue, se pretende analisar quais os tipos de características um bom líder deve obter, de acordo com a opinião dos funcionários alocados na STASC.

Aos Funcionários da amostra pesquisada foi solicitado que assinalassem quais características que na opção deles eram consideradas para um bom líder

Gráfico 11 – Identificando as características para um bom líder



Fonte: Dados de Pesquisa(2012)

Observou-se que para os funcionários masculinos concursados e as funcionárias femininas concursadas um bom líder deve ter as seguintes características: Assertividade; Controle; Confiança; Agressividade e Ambição. De acordo com (LIMA [s.a.], p.5) ,estas características são tipicamente masculinas.

As organizações, atualmente, em sua maioria, masculinizadas, criam espaços não de inserção da liderança feminina, mas sim, de permissão para que elas liderem desde que se adaptem ao estilo masculino de liderar. Senso de missão; agressividade competitiva; senso de apropriação e de aproveitamento das oportunidades; frieza; calculismo; impessoalidade; rigor no controle; desconfiança compulsória; egoísmo; capacidade de sobrepor os fins aos meios, etc (LIMA [s.a.], p.5)

Encontramos nas opções de características de um bom líder nas respostas dos funcionários masculinos cargos em comissão e funcionárias femininas cargo em comissão que assinalaram as seguintes características: Empatia; Amabilidade; Expressão; Comunicação e Simpatia que são características típicas de liderança feminina.

Conforme Lima([s.a.], p.5) grandes gestores têm utilizado formas andróginas de liderança dentro das organizações como forma de se adaptar a um novo estilo, não tão rígido, como o tipo de liderança masculino, e não tão flexível, que caracteriza a forma de liderança feminina. Até mesmo as mulheres, em alguns momentos, incorporam a seu estilo de liderança características tipicamente masculinas, para que possam ser reconhecidas como líderes, principalmente se estiverem em ambiente predominantemente de homens.

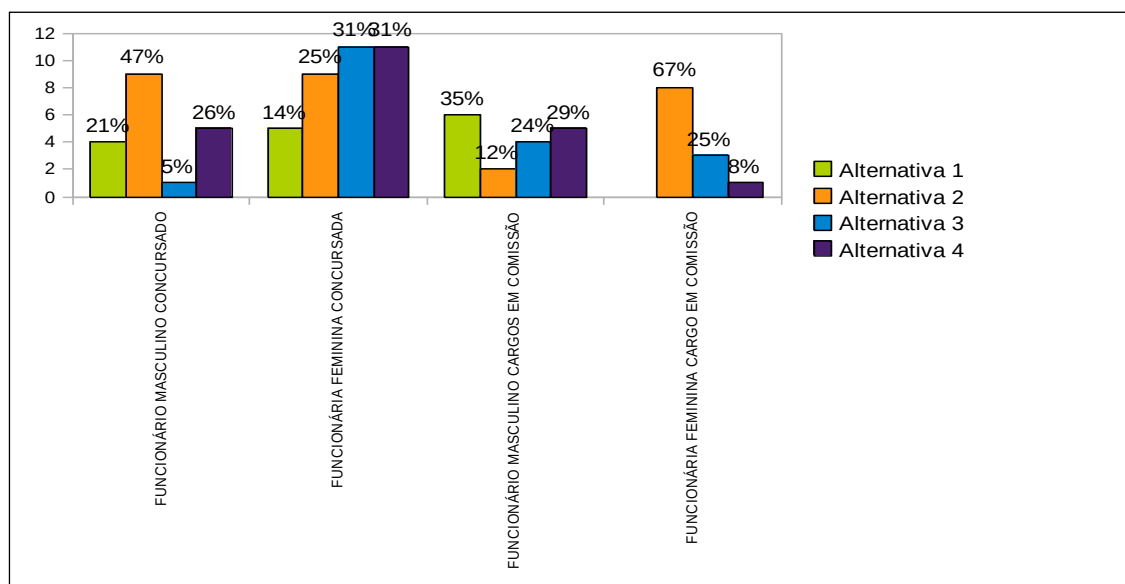
Com o resultado obtido no estrato feminino concursada se confirmou uma das hipóteses propostas para análise deste trabalho que era a de que as mulheres em cargos de liderança acabam por admitirem uma liderança masculinizadas para poder liderar a organização.

Aqui se pretende analisar a participação dos funcionários em níveis hierárquicos de direção ou coordenação de algum setor.

No que se refere a vida laboral dos pesquisados foi solicitados para que eles escolhessem uma das alternativas. As alternativas apresentadas foram as seguintes: **1** . *Já participou de uma seleção para direção e coordenação de um setor ,mas não foi aprovado(a);* **2** . *Já participou de um processo de seleção para direção ou coordenação de um setor e foi aprovado(a);* **3**. *Nunca teve interesse de participar de uma seleção para direção ou coordenação de um setor;* **4**. *Já teve interesse de participar de uma seleção para direção ou coordenação de um setor, mas nunca foi chamado(a) a*

participar.

Gráfico 12- Identificando a participação dos respondentes em níveis hierárquico de direção ou coordenação



Fonte: Dados de Pesquisa(2012)

Percebeu-se ao analisar os dados que para os funcionários masculinos concursados e as funcionárias femininas em cargos em comissão em sua maioria *já participaram de um processo de seleção para direção ou coordenação de um setor e foram aprovados*. Encontramos no estrato funcionárias femininas concursadas 31% das funcionárias *nunca tiveram interesse de participar de um processo de seleção para direção ou coordenação de um setor* e a mesma porcentagem foi encontrada para a opção onde elas *teriam interesse de participar de um processo de seleção para direção ou coordenação de um setor ,mas nunca foram convidadas a participarem*. Já com relação aos funcionários masculinos em cargo em comissão encontramos sua maioria de 35% que já participaram de um processo de seleção para direção ou coordenação de um setor mas não foi aprovado.

De acordo com Spector apud Cavazote, Oliveira e Miranda (2002, p.72) mesmo com as conquistas realizadas pelas mulheres para se chegar ao topo da pirâmide hierárquica dentro da organização ainda vemos algumas mulheres que ao disputar com um homem um cargo de liderança acaba não conseguindo

transpor as barreiras existentes , sejam estas barreiras as “invisíveis”, mais conhecida como o “teto de vidro” dentro da organização ou até mesmo as barreiras pessoais de ter que enfrentar uma dupla jornada de trabalho, por ter ainda sobre seus ombros a responsabilidade de cuidar dos filhos, do esposo e também da sua casa após um dia de trabalho vai levando a mulher a falta de satisfação para o trabalho.

Conforme Spector apud Cavazote, Oliveira e Miranda (2002, p.72) nos apresenta uma definição do que seria esta satisfação para o trabalho.

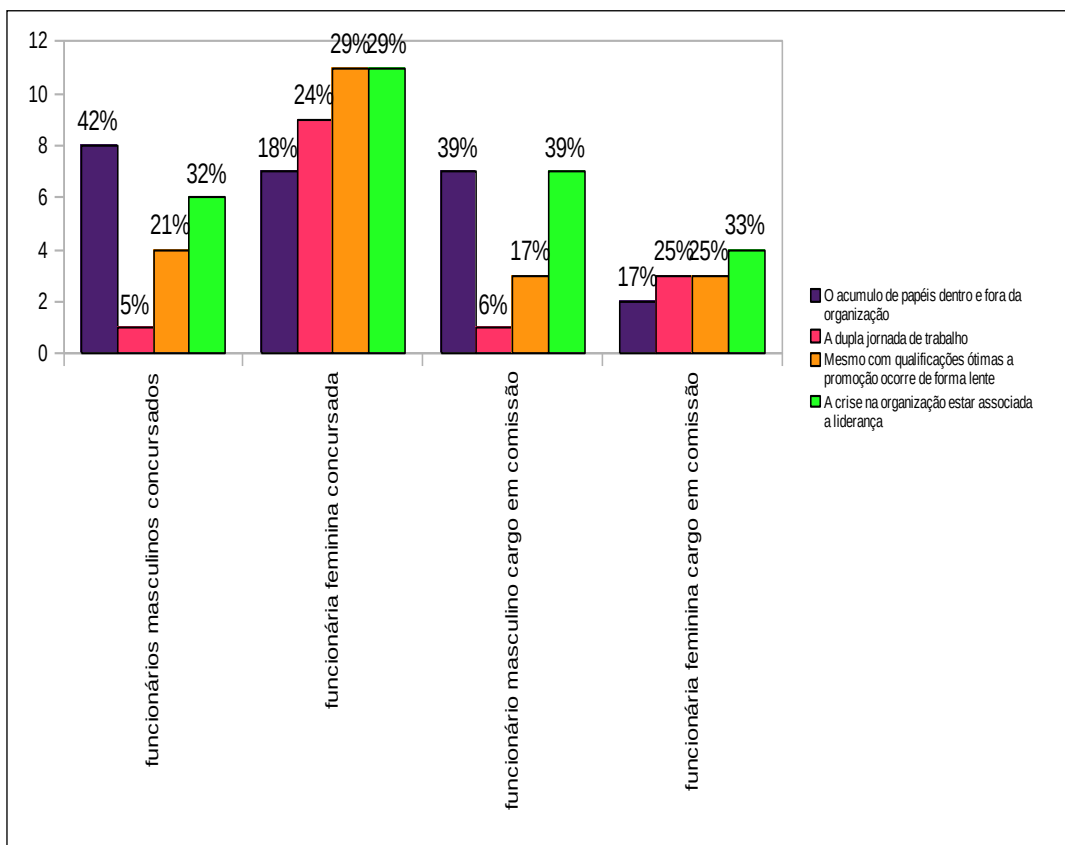
A satisfação no trabalho é uma variável atitudinal que reflete como a pessoa se sente em relação ao seu emprego de uma forma geral e a seus diferentes aspectos ou dimensões. Entre as dimensões de trabalho mais estudadas , o autor destaca as recompensas (salário, benefício e oportunidades de promoção) e o relacionamento com outras pessoas no ambiente de trabalho (supervisores e colegas), além das condições de trabalho e da natureza da organização ainda vemos algumas mulheres que ao disputar com um homem um cargo de liderança acaba não conseguindo transpor as barreiras existentes , sejam estas barreiras as “invisíveis”, mais conhecida como o “teto de vidro”

Com os resultados coletados se percebe uma crescente entre as funcionárias femininas concursadas em não terem interesse em participar de uma seleção para cargo de direção e coordenação de um setor, o que justifica Spector apud Cavazote, Oliveira e Miranda (2002), por terem uma dupla jornada de trabalho, estas funcionárias acabam deixando de concorrer a cargos maiores, principalmente quando seu adversário é um homem.

Pretende-se com esta questão identificar que fatores, de acordo com os funcionários, podem atrapalhar a ascensão de um líder dentro da organização pesquisada.

Foi solicitado aos respondentes que escolhessem apenas uma das alternativas que na opinião deles poderia atrapalhar o sucesso ou ascensão de um líder dentro da organização e obteve-se os seguintes resultados.

Gráfico 13 - Identificando fatores que podem atrapalhar a ascensão do líder na organização



Fonte: Dados de Pesquisa (2012)

Na análises dos dados do estrato funcionário masculino concursados 42% acreditaram que o acúmulo de papéis dentro e fora da organização é um dos fatores que poderia atrapalhar a ascensão ou sucesso de um bom líder. Para o estrato funcionários masculinos cargos em comissão 39% assinalaram a mesma opção.

Segundo Eagly e Carli (apud DUARTE; OLIVEIRA, GOMES, 2009, p.18) Entre estas barreiras estão: O acúmulo de papéis; a dupla jornada de trabalho a falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional. De acordo com os autores eles comentam a dupla jornada de trabalho referente as mulheres, entretanto cabe aqui a citação, pois percebe-se que os homens também estão vivendo dentro desta realidade de dupla jornada de trabalho.

Já no estrato funcionárias femininas concursadas 29% assinalaram que os fatores que prejudicam a ascensão e o sucesso de um bom líder sejam a crise na organização estar associada a liderança e o fato de mesmo com

qualificações ótimas a promoção ocorre de forma lenta. Percebe-se também que para as funcionárias femininas cargos em comissão, a crise da organização estar associada a liderança possa prejudicar o sucesso de ascensão de um líder na organização.

Sobre estas duas opções assinaladas pelas funcionárias tanto concursadas como as que exercem cargo em comissão, encontramos em Eagly e Carli (apud DUARTE; OLIVEIRA, GOMES, 2009, p.18) suas justificativas para estes acontecimentos.

De acordo com os autores,

as mulheres mesmo com qualificações equivalentes para a as promoções ocorrem de forma mais lenta do que para os homens e mesmo em contexto de cultura com predominância feminina os homens conseguem ascender a posições de supervisão e administração mais rapidamente do que as mulheres.

Já o fato de a crise da organização estar associada a liderança, os mesmos autores denominam este fenômeno de *Abismo de Vidro*, que está engendrado ao gênero feminino, que conforme os autores pelo motivo de as mulheres serem consideradas líderes ineficazes por não estarem aptas a liderarem.

Abismo de Vidro” (do inglês *glass cliff*). Este termo significa que “em situações precárias, de risco, de crise, não é automático «pensar no líder é pensar no homem» mas, de fato, é bastante mais provável que surja um pensamento diferente: pensar em crise é pensar na mulher” Ryan e Haslan(2007) (apud DUARTE; OLIVEIRA, GOMES(2009,p.17). Mulheres estão mais propensas a serem afetadas ao chamado “Abismo de Vidro”, pois como a performance da organização encontra-se em crise e como neste caso a chance de falhas ou o insucesso são grandes ,por as mulheres estarem associadas ao pensamento patriarca nas organizações é mais fácil associar a crise da Organização à liderança Feminina, já que são consideradas como líderes ineficazes e incapazes por suas características serem inadequadas para liderar.

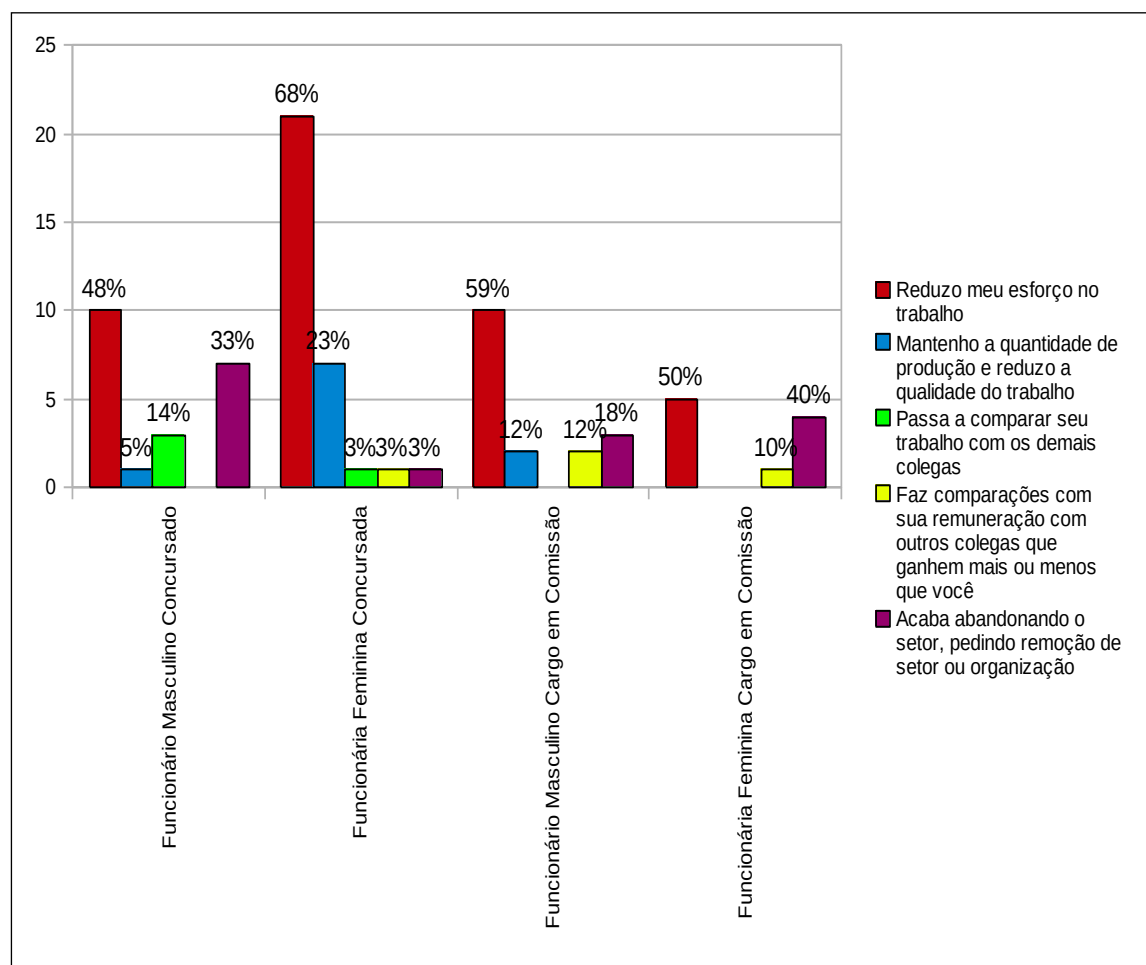
No que se refere aos resultados coletados para esta questão percebe-se uma crescente com relação aos homens assinalarem que o que um dos

fatores que poderiam prejudicar o ascensão de um bom líder é a dupla jornada de trabalho, o que até então era se percebido apenas relacionado ao gênero feminino.

Com a questão que segue, se pretende descobrir que tipo de atitudes têm os funcionários alocados na STASC frente a uma atitude de iniquidade.

Foram solicitados aos respondentes que marcassem apenas uma das opções dadas de qual seria sua possível atitude no que se refere ao seu trabalho frente a uma atitude de injustiça dentro da organização. Obtiveram-se os seguintes resultados:

Gráfico 14 – Identificando as possíveis atitudes dos respondentes frente a uma atitudiniquidade



Fonte: Dados de Pesquisa(2012)

Em todos os estratos pesquisados percebeu-se que a maioria dos

respondentes *acaba por reduzir seu esforço no trabalho*. Também percebeu-se que apenas nos estratos funcionários masculinos concursados; funcionários masculino cargo em comissão e funcionárias femininas cargos em comissão assinalaram também a opção que diz que: *Acaba abandonando o setor, pedindo remoção de setor ou organização*. A opção que menos foi marcada em todos os estratos foi a opção , *mantenho a qualidade de produção e reduzo a qualidade do trabalho*.

Todas as opções marcadas pelos respondentes é explicada por Chiavenato (2005, p. 256), como sendo estas atitudes listadas nas opções como sendo as possibilidades de escolha frente a atitudes de iniquidade dentro da organização. O autor nos diz que,

As possibilidades de escolhas frente a atitude de iniquidade são : Modificar suas entradas: (contribuições) reduzindo seu esforço no trabalho; Modificar seus resultados : (recompensas recebidas), mantendo a quantidade de produção e reduzindo a qualidade do trabalho; Distorcer sua auto-imagem: percebendo que trabalha mais ou menos que os outros; Distorcer a imagem dos outros: percebendo que o trabalho dos outros não é tão interessante para a sua comparação; Buscar outro ponto de referência: para obter outra base de equilíbrio, comparando-se com outra pessoa que ganhe mais ou que ganhe menos procurando meios de fazer a situação ficar melhor e Abandonar a situação: deixando o emprego ou saindo da organização.

Chiavenato (2005) vem reforçar o resultado encontrado entre os funcionários no que se referem às possíveis atitudes frente a uma atitude de iniquidade quando, em sua maioria, os funcionários sinalizam que acabam por diminuir seu esforço no trabalho.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão das relações de gênero e das estruturas de *poder* dentro da organização ainda encontra-se no seu estágio inicial.

Diante disto, pode -se perceber na análise dos resultados obtidos que ainda hoje , apesar de alguns avanços, a atuação da mulher ainda é limitada no que tange aos cargos de liderança dos altos níveis hierárquicos dentro da organização. Com isso, pode-se perceber como os mecanismos de regulação ainda se faz presente nas organizações, dando maiores possibilidades de participação de um dos gêneros de chegar aos níveis mais altos de liderança da organização do que o outro.

A convivência de homens e mulheres no ambiente laboral faz com que homens e mulheres possam construir suas identidades, pois as discussões das questões de gênero, que envolvem as mulheres, acaba por desencadear necessariamente , na discussão do papel e identidade do homem.

Michel Foucault, em seus estudos, traz à tona a discussão deste assunto relacionado aos papéis dos gêneros não apenas dentro da organização, mas também nos diversos outros espaços nos quais homens e mulheres estão inseridos.

Diante deste ponto de análise, percebe-se ainda a existência do *abismo de vidro* e a disparidade salarial entre os gêneros, o que acarreta na mulher um descontentamento e desmotivação laboral.

Neste sentido o ambiente laboral deve ser entendido como um espaço que permita , e sirva como ferramenta para que homens e mulheres construam suas identidades e se percebam como seres diferentes, e que essas diferenças, ao invés de causar competições entre os gêneros, possam sim alimentar e potencializar a pluralidade de forma saudável entre os gêneros.

Um ponto passível de ser desenvolvido em trabalhos futuros, tendo como pano de fundo o *poder*, seria analisar dentro deste contexto a forma que diferentes organizações utilizam-se de normas e procedimentos tão diferentes, mas bem específicos, não apenas para disciplinar seus funcionários, mas também para buscar formas favoráveis de regulação de seus colaboradores.

De forma a complementar este assunto, outro ponto passível de estudos

futuros seria a governabilidade e seus mecanismos de condução dos sujeitos dentro da organização, a forma como se dá essa condução dos indivíduos e como é percebida essa condução pelo próprio indivíduo dentro da organização. Outro ponto interessante a ser pesquisado futuramente, seria como o gênero masculino se sente ocupando cargos tipicamente destinados ao gênero feminino, e quais as dificuldades para se inserir e ser respeitado como profissional dentro de setores destinados, através de estereotipo, ao gênero feminino.

Assim sendo, percebe-se que a ampliação do uso das ideias de Michel Foucault, pode acrescentar muito ao assunto que se refere às relações de gênero na organização e as estruturas de *poder*.

9 REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C.C. **A caixa de pandora**: um olhar sobre os mitos e os medos na representação da mulher. Porto Alegre. Educação e Realidade v.16, n.2, p.67 a 69, Jul /Dez, 1999
- ALMEIDA, M. V. G.; SILVA, S.S.; AGUIAR, M.G.G. Gênero e sexualidade: as máscaras sociais e a ética. In: **Seminário Internacional Enlaçando Sexualidade**. Salvador:2009
- ALONSO, F.R.; LOPÉZ, F.G.; CASTRUCCI, P. de L. Questões éticas na empresa. In: **Curso de Ética em Administração**, São Paulo: Atlas, 2006 – p.141-146
- AMORIM, M. C. S; PEREZ, R. H. M. ; **Poder e liderança**: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault; Disponível em: <http://www.journal.ufsc.br/index.php/adm/article/view14128/17410>> Acesso em: 10 Mai 2011
- BARBOSA, R.L.F. . **Foucault e a ética**: algumas considerações. Disponível em: <http://www.unicamp.br/~aulas/pdf3/ROMMEL.pdf>. acessado em :21 Abr.2012
- BERTUCCI, J.L. O . **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: 2008
- BLAKE, R R ; Mouton, J. S; **O grid gerencial III**; Tradução de Luiza Elza Massena; Coordenação técnica Helena Maria Palma de Andrade; 5.ed; São Paulo; Pioneira, 2000
- BOHLANDER, G. ; SNELL, S. ; **Administração de recursos humanos**; Tradução de Maria Lucia Rosa e Solange Aparecida Visconti; São Paulo; Cengage Learning; 2009.
- BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. **Trabalho das mulheres executivas no Brasil no final do século XX**, Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010015742004000100006&script=sci_arttext&lng=es , acesso em 21 Jan. 2011.
- CANDIOTTO, C. **NOTAS SOBRE A ARQUEOLOGIA DE FOUCAULT EM AS PALAVRAS E AS COISAS**, Rev. Filos., Curitiba, v. 21, n. 28, p. 13-28, jan./jun. 2009
- CARMO, M. A. O .. **A ÉTICA DIFERENCIAL DE MICHEL FOUCAULT**: A questão do sujeito e do humanismo, POLYMATHEIA – REVISTA DE FILOSOFIA, FORTALEZA: VOL. V, n. 8, p. 231-247; 2009

- CASAGRANDE, L.; CORRÊA, R. O. **Definindo gênero**; Disponível em <<http://www.ppgte.ct.utfpr.edu.br/grupos/genero/defgenero.htm>>; Acesso: 24 Mar. 2011
- CAVAZOTTE, F.S. C. N. ; OLIVEIRA, L. B. ; MIRANDA, L. C. . **Mulheres e sua intenção de deixar a empresa**. RAD - Revista da Administração, São Paulo, v.45, n.1, p. 70 – 83, jan /fev /mar 2010.
- CHANLAT, J. F. . **Indivíduo na organização**: Dimensões esquecidas; Vol. III, São Paulo: Atlas, 1996
- CHIAVENATO, I. . **Administração nos novos tempos**, 2. ed, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
- _____, **Motivação**; in **Comportamento do Consumidor**, Rio de Janeiro: Elsevier, [s.a.]
- CONCHÃO, S.A. **Masculino e Feminino**. A primeira vez a análise de gênero sobre a sexualidade na adolescência. 2008. 219f. Monografia (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008
- DOWNING, D. ; CLARK, J. . **Estatística aplicada** . Tradução de Alfredo Alves de Farias, 2. ed., São Paulo: Saraiva , 2006
- DUARTE, A. T. D'O. ; GOMES, J. . **Imperium femininis** : Uma liderança de sucesso escondido. Disponível em: http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S164544642009000300002&script=sci_arttext&tlng=pt ; Acesso em 08 Fev. 2011
- ECO, U. . **Como se faz uma tese** . 20. ed., São Paulo: Perspectiva, 2005
- FOUCAULT, M. . **As palavras e as coisas**: Uma arqueologia das ciencias humanas. Tradução de Salma Tannus Muchail. São Paulo, Martins Fontes, 200. 422 p.
- _____ **Em defesa da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1999
- _____, **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 2005
- _____, **Vigiar e Punir**: História da violência das prisões. tradução de Raquel Ramalhete. Petrópolis, Vozes, 1987. 288p.
- GALO, C. **Gestão de conflitos**. Out/2005. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php>>. Acessado em : 12 mai. 2011
- GOMES, A. F. .et al. **Trajetória e estratégia de mulheres**. Um estudo conquistense, **REGE USP** , São Paulo , V.16, n. 1, p.69 – 87, jan./mar.

2009.

- GONÇALVES, J.P. .**O perfil profissional e representações de bem-estar docente e gênero em homens que tiveram carreiras bem-sucedidas no magistério.**2009.233f. Tese(Programa de Pós-graduação em Educação – Doutorado) Faculdade de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul,Porto Alegre,2009.
- JAIME,P. **Para além das Pink Collars:** Gênero, trabalho e família na narrativa de mulheres executivas;Revista Civitas, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 135-155, jan.-abr. 2011.
- LIMA, A. F. . **Mulheres e organizações masculinizadas.** Em busca de um espaço organizacional propício a convivência harmônica entre homens e mulheres; Disponível em:http://www.angrad.org.br/area_cientifica/artigos_de_divulgacao/mulheres_e_organicoes_masculinizadas_em_busca_de_um_espaço_organizacional_propicio_a_convivência_harmonica_entre_homens_e_mulheres.: acessado . em 03 Jun. 2011
- LOSEKANN, R. G. C. B. . **Auto retratos :** Relatos sobre trabalho e identidade das mulheres chefes de família de baixa renda. Disponível em:http://scholar.google.com.br/scholar?q=mulheres+no+trabalho&hl=pt-BR_sdt=0%2C5 . acesso em : 20 Jun. 2011.
- MAIA, A.C. **Sobre a analítica do poder de Foucault.** Tempo Social; Rev. Sociol. USP, São Paulo:Vol. 7, p.83-103, Out.1995
- Musskopf, A. S. . **Quando sexo, gênero e sexualidade se encontram:** Reflexões sobre as pesquisas de gênero e sua relação com a Teoria Queer a partir da teologia. Disponível em :http://www.unisinos.br/publicacoes_cientificas/images/stories/pdfs_historia/vol9n3/art4_andre.pdf . acessado em : 20 Abr. 2011.
- NARVAZ, M.;NARDI, H.C.. **Problematizações feministas à obra de Michel Foucault;**Revista Mal-Estar e Subjetividade, Fortaleza:vol.VII, n.01, p.45-70;mar.2007.
- PASSOS, E. Situação da mulher no trabalho. In: PASSOS, E. Ética nas organizações. 1. ed. , 5º reimp., São Paulo: Atlas,2009 – p.140 – 153
- PIRREALT,M. A diferenciação sexual no trabalho: condições de trabalho diferentes ou uma questão de sexo?. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização:** Dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994.
- PRODANOV, C. C. ; FREITAS, E. C. . **Metodologia do trabalho científico:** Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico,

Novo Hamburgo: Feevale, 2009

- [Revista você S/A Exame; 150 melhores empresas para você trabalhar;setembro 2010; ed. Abril;p.42](#)
-
- SANTOS, J.V.T. . **A arma e a flor**: formação da organização policial, consenso e violência; Tempo Social; Ver. Sociol. USP, São Paulo: Vol. 9, p.155 – 167, maio.1997
- SANTOS, V.dos S.; CANDELORO, R.J. . **Trabalhos academicos**: uma orientação para pesquisa e normas técnicas.Porto Alegre:AGE,2006.
- SCHERMERHORN JÚNIOR; J. G. H. ; OSBORN, R. N. . **Fundamentos de comportamento organizacional**, Tradução de Sara Gedanke, Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SILVEIRA,R.A. . **Michel Foucault, Poder e Análise das Organizações**.2002.197f.Tese(Programa de Pós-graduação da FGV/EAESP Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento – Mestre)Fundação Getulio Vargas,São Paulo
- SMITH, P.; PETERSON, M. F. . **Liderança, organização e cultura**. Tradução de Roberto Coda e Cecília Whitaker Bergamini, São Paulo: Pioneira, 1994.
- SOUSA, R. M. B. C.; MELO, M. C. O. L. . **Mulheres na gerência em tecnologia da informação**: Análise de Expressões de Empoderamento, **REGE USP**, São Paulo: Vol.16,n.1, p.1-16; jan./mar., 2009.

10. Apêndice A – Instrumento de pesquisa

Caro Respondente,

O presente questionário faz parte de um estudo acadêmico sobre As relações de gênero nas organizações e as estrutura de poder no contexto foucaultiano. É muito importante que você responda as questões com total sinceridade, para isto é garantido o sigilo das respostas. Esta pesquisa tem caráter confidencial, e não será necessário colocar nenhuma informação que permita identificar você. Agradeço sua colaboração.

7 Identifique seu gênero. () Masculino () Feminino

8 Qual tipo de funcionário você é na STASC?

() Funcionário Concursado () Funcionário Cargo de Comissão

9 Que cargo você ocupa na organização?

() Direção () técnico () Operacional () não identificar

10 Identifique o gênero de sua chefia imediata. () Masculino () Feminino

11 Identifique sua faixa salarial Bruta (sem descontos)

- a) () R\$ 600,00 e R\$ 700,00
- b) () R\$ 700,00 e R\$ 800,00
- c) () R\$ 800,00 e R\$ 900,00
- d) () R\$ 900,00 e R\$ 1.000,00
- e) () R\$ 1000,00 e R\$ 1500,00
- f) () R\$ 1500,00 e R\$ 2000,00
- g) () R\$ mais de 2000,00

12 Utilizando a escala abaixo para analisar as afirmativas. Marque apenas uma única opção relacionada a frequência (Nunca/Poucas Vezes/As vezes/sempre) para cada uma das alternativas. Na organização em que você trabalha atualmente

	Nunca	Poucas vezes	As vezes	sempre
Você pode expressar sua opinião e sentimento durante um processo de decisão?				
Você tem influência sobre o processo de decisão?				
Critérios de recompensa são aplicados com coerência?				
Homens e mulheres tem a mesma oportunidade na tomada de decisão?				
Você pode recorrer a resultados de decisão?				
As recompensas refletem o esforço que você aplicou no seu trabalho?				

13 No que tange ao assunto liderança. Marque apenas uma das opções que você considera que um bom líder deve ter.

Assertividade;Controle;Confiança; Agressividade e ambição	
Empatia; Amabilidade;Expressão; Comunicação e Simpatia	

14 No que se refere a sua vida profissional. Selecione uma das opções que melhor se encaixa na sua vivência laboral.

- a) ☐ Já participei de uma seleção para direção ou coordenação de um setor , mas não fui aprovado(a)
- b) ☐ Já participei de uma seleção para direção ou coordenação de um setor, e fui aprovado(a)
- c) ☐ Nunca tive interesse de participar de uma seleção para direção ou coordenação de um setor.
- d) ☐ Já tive interesse de participar de uma seleção, porém nunca fui chamado(a) para participar de uma seleção para direção ou coordenação de um setor

15 Assinale apenas um dos fatores que na sua opinião pode atrapalhar o sucesso de um líder ou sua ascensão dentro da organização.

- a) ☐ Acumulo de papéis dentro e fora da organização
- b) ☐ A dupla jornada de trabalho
- c) ☐ mesmo com qualificações ótimas para o cargo a promoção ocorrer de forma lenta
- d) ☐ A crise da organização estar associada a liderança.

16 Frente a uma atitude de injustiça dentro da organização, marque apenas uma única opção de qual seria sua possível atitude no que se refere ao seu trabalho.

- a) ☐ Reduzo meu esforço no trabalho
- b) ☐ Mantenho a quantidade de produção e reduzo a qualidade do trabalho.
- c) ☐ Passa a comparar seu trabalho com os demais colegas.
- d) ☐ Faz comparações com sua remuneração com outros colegas que ganhem mais ou menos que você.
- e) ☐ Acaba abandonando seu setor, pedindo remoção de setor ou organização.

ANEXOS

11.1 Carta de apresentação do acadêmico



Porto Alegre, 02 de abril de 2012

À Direção da empresa

Vimos, através desta, apresentar a acadêmica **Joseane Barbosa Martins**, do Curso de Administração das Faculdades Monteiro Lobato – **FATO** -, localizada em Porto Alegre, que, estando em vias de concluir seu curso de graduação, necessita de seu apoio para a realização de sua coleta de dados. Sua empresa foi identificada como possuidora dos dados pertinentes ao tema de pesquisa em vigência, a saber, **“As Relações de Gênero nas Organizações e as Estruturas de Poder no Contexto Foucaultiano”**.

Um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será assinado em duas vias, pelo responsável na empresa pela acadêmica, de maneira tal a garantir a confidencialidade das informações coletadas e os procedimentos éticos necessários na consecução da investigação.

Colocamo-nos à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais.

Atenciosamente,

Prof.ª Me. Simone Brum Imperatore
CEO - Faculdades Monteiro Lobato - FATO

51.3287-8040 (ramal 40) – fato@monteirolobato.com.br

Faculdades Monteiro Lobato
Credenciada pela portaria ministerial 3.923 de 18/12/2003
D.O.U. 23/12/2003

Rua dos Andradas, 1180 - Centro
90020-007 - Porto Alegre - RS
0800 601 8088
www.fato.edu.br

11.2 Termo de consentimento livre e esclarecido



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Curso: **Administração**

Acadêmica: **Joseane Barbosa Martins**

Professora: **Pablo Eugênio Mendes**

Pesquisa: **"As Relações de Gênero nas Organizações e as Estruturas de Poder no Contexto Foucaultiano"**

Eu, Alexandre do Nascimento Lima,
 diretor ou gestor da empresa
Secretaria do Trabalho, Assistência Social e Cidadania,
 CNPJ 88.000.906/0001-57 fui informado dos objetivos e metodologia da
 pesquisa acima nomeada. Disponho-me a fornecer os dados necessários para o trabalho do
 (a) acadêmico (a). Estou ciente da garantia da confidencialidade dos dados da empresa e de
 que os mesmos serão utilizados.

(Este Termo de Consentimento será assinado em duas vias, ficando uma de posse do sujeito de pesquisa e a outra com o
 (a) acadêmico (a)).

Alvorada, 25 de Abril de 2012.

Responsável pela empresa

Alexandre do Nascimento Lima
 Secretário do Trabalho
 Assistência Social e Cidadania
 Port. Munic. Nº 861/2012

30448751
 Fone de contato

(carimbo da empresa/CNPJ)

AUTORIZAÇÃO DE ENCAMINHAMENTO DO TCC FINAL, CD- VERSÃO PDF,
PARA A BIBLIOTECA DA FATO

Eu, Joseane Barbosa Martins , formando(a) do Curso de Administração de empresas das Faculdades Monteiro Lobato, venho através deste entregar meu TCC, em CD, contendo versão do trabalho em pdf, devidamente revisada e corrigida, conforme solicitações da banca. Manifesto publicamente que desejo (☒) autorizar (☐) não autorizar que meu trabalho de conclusão de curso, seja disponibilizado, em versão pdf, no acervo virtual desta IES.

Porto Alegre, _____ de _____ de 2012

Assinatura do formando (a)

Assinatura do (a) orientador(a) do TCC

Assinatura da funcionária da biblioteca no ato de recebimento

