

Executivas em Foco: O Fator Econômico e as Relações de Força e Poder no Discurso Gerencialista

Kelly Pellizari - kypl_pl@hotmail.com

Universidade do Estado de Mato Grosso – Unemat

Área temática: Gestão de Pessoas

Resumo

Este trabalho tem por objetivo analisar o discurso do gerencialismo propagado pelas mulheres executivas, enfatizando-se o valor do fator econômico e as relações de força e poder por ele disseminadas. Para efeitos deste estudo, entende-se por discurso gerencialista, as práticas discursivas em que se evidencia o gerencialismo como um modelo idealizado de gestão, no qual os gestores sempre devem agir rápida e corretamente para se consolidarem no poder. E como práticas discursivas, as ações materializadas por meio da linguagem. A análise do discurso foi a ferramenta utilizada para tratar dos recortes selecionados das treze entrevistas, realizadas com mulheres executivas, coletadas junto ao banco de dados do Núcleo de Estudos de Recursos Humanos e Relação de Trabalho – NERHURT. Os resultados da análise indicam que o discurso gerencialista é disseminado pelo discurso das mulheres executivas, sobretudo, daquelas que incorporam a dialética do modelo idealizado de gestão em suas práticas discursivas, ou seja, que elegem como seu um discurso que é do outro. Desta forma o fator econômico, o dinheiro, mostrou-se basicamente como uma moeda de troca, para as relações que se estabelecem pelo gerencialismo. Enquanto que, o trabalho apenas serve para sustentar a possibilidade da estabilidade financeira do sujeito. No discurso gerencialista, o poder também está relacionado ao trabalho, de modo que, quanto mais o sujeito trabalhe mais chances ele tem de chegar ao poder. Assim, o gerencialismo mostra-se um modelo cíclico, em que o trabalho leva ao poder e o poder ao dinheiro que, por sua vez, exige do sujeito uma contrapartida sempre maior. E, por internalizar esse discurso, os sujeitos mostram-se reféns desta lógica e incorporam-na como sendo algo natural do próprio sujeito.

Palavras-chave: discurso gerencialista, gerencialismo, executivas.

INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo consiste em analisar as práticas discursivas das mulheres executivas permeadas pelo discurso gerencialista no que se refere ao fator econômico e as relações de força e poder. Para efeitos deste estudo, estas mulheres são aquelas que se encontram nas posições de liderança e que ocupam os altos cargos dentro da hierarquia organizacional de grandes empresas que operam no Brasil.

Para efeitos deste artigo entender-se-á que o discurso gerencialista refere-se a todas as práticas discursivas em que se evidencia o gerencialismo como um modelo idealizado de gestão, onde não há espaço para fraquezas, erros. O sucesso organizacional e do próprio executivo é representado apenas por dinheiro e poder (Heckscher, 1996; Jones, Roberts & Frohling, 2013).

Analisar o discurso das mulheres executivas e contrapô-lo ao discurso gerencialista pode trazer contribuições significativas, no sentido conhecer mais sobre o modelo, sobretudo no

que se refere ao fator econômico e as relações de força e poder que se estabelecem dentro deste contexto. As práticas discursivas destas mulheres podem trazer marcas ou traços que reforçam, destoam ou se sobrepõem àqueles reconhecidos pelas organizações atuais.

Por meio da metodologia da Análise de Discurso buscou-se estreitar a relação entre a administração e a linguística, entendendo que esta relação possa trazer à baila novas reflexões sobre as problemáticas organizacionais além daquelas que acometem seus atores. Dentre tantas as possibilidades oferecidas pela análise de discurso, esta pesquisa limitará-se a analisar as práticas discursivas das mulheres executivas, bem como utilizará o termo gerencialismo para referir-se ao modelo de gestão baseado no neoliberalismo (Cargaro, 2013).

A motivação pelo assunto de que trata este trabalho se justifica pela demanda dos estudos no campo da administração em compreender melhor quem de fato são estas mulheres que lutam, brigam, conquistam, mas que também sofrem para alcançar “um lugar ao sol” nas grandes organizações brasileiras. Atualmente a sociedade tem se mostrado mais aberta para dialogar sobre o novo contexto que envolve estas mulheres, tanto nas questões sociais, quanto organizacionais, a fim de compreenderem melhor os conflitos que permeiam a carreira e a vida privada das executivas (Oliveira, Gaio & Bonacim, 2009).

2 O GERENCIALISMO, O DISCURSO GERENCIALISTA E AS MULHERES EXECUTIVAS

Para efeitos deste trabalho entende-se por gerencialismo, o fenômeno que representa um conjunto de políticas e práticas de gestão a serem seguidas, ou seja, uma ideologia gerencialista (Wood JR., Tonelli & Cooke, 2011; Ituassu & Tonelli, 2012). Calgato (2013) entende que o termo gerencialismo é originário da administração e é utilizado para designar o modelo de gestão baseado no neoliberalismo. Pollitt (1990) também concebe o gerencialismo como ideologia devido ao fato de considerá-lo como um conjunto de regras e ações que resolveriam todos os problemas de ordem econômica e social. Tal conceito toma proporções grandiosas quando incorporado pela indústria do *management* que disseminou esse modelo de gestão baseado no sucesso alcançado pelos norte-americanos a partir da Segunda Guerra Mundial (Foucault, 1979, Wood JR, Tonelli & Cooke, 2011). As empresas passaram, então, a incorporá-lo como uma solução quase que milagrosa para todos os problemas que as afligem, sem observar e tampouco questionar sua gênese, impactos e aplicabilidade.

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

Essa racionalidade instrumental disseminada pelo gerencialismo pode ser pensada sob a ótica do poder que disciplina, onde os corpos tornam-se úteis, dóceis e produtivos, conforme o sistema operante opõe/propõe (Foucault, 2019). Este autor também questiona a dinâmica do pensamento neoliberal norte americano imposta ao trabalho, que o vê apenas pela lógica do

capital. Assim, o que tem valor é o trabalho abstrato, pois este produz resultados quantitativos, enquanto que o trabalho concreto, aquele capaz de produzir sentido a quem o executa, fica relegado a algo insignificante, uma vez que o sistema não o concebe em prol do sujeito, já que apenas a lógica dominante traduz tudo em capital. O trabalhador parece por vezes uma empresa que tem que produzir lucro para si mesma. “Suas condições de vida são a renda de um capital.”¹ (Foucault, 1979, p. 320). De tal modo, o gerencialismo movimenta o lado psicológico dos indivíduos em função daquilo que deseja: alta produção, rentabilidade, mais capital. Nesse processo, o gerencialismo se dissemina profundamente nas organizações, e funciona como um pano de fundo para uma gestão a partir de uma visão que tende a ser mais otimista, objetiva e reducionista, uma vez que passa a ser idealizado e considerado pré-requisito para se alcançar o tão almejado “sucesso”, além de ser adotado como um modo de conduta na sociedade contemporânea (Ituassu & Tonelli, 2012; Alcadipani & Bertero, 2012).

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

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

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

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

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

O modelo corporativo, permeado pela ideologia gerencial, solidificou-se na contemporaneidade como “a maneira” de se fazer gestão. Isso explicaria a adesão deste modelo também pelas instituições públicas, instaurando-se, também neste setor, a lógica da produtividade do setor privado (Paes De Paula, 2005, Araújo & Pereira, 2012). Nesse sentido, toda e qualquer empresa deveria exigir continuamente de funcionários eficiência e eficácia em

¹ Foucault, M. Aula de 14 de março de 1979. Curso dado no Collège de France (1978-1979).

todos os processos realizados, como se estes fossem máquinas de precisão, da qual defeitos não são admitidos. Essa seria a fórmula mágica para o sucesso organizacional, correta e justa (Alcadipani, 2011).

Dessa maneira, é possível perceber que a perspectiva do gerencialismo foi muito além de um simples modelo de gestão, atingindo toda a sociedade com um pensamento imediatista e reducionista, que enaltece o ganho a qualquer custo (Foucault, 1979, Gaulejac, 2007; Alcadipani & Bertero, 2012).

O trunfo de toda a perspectiva crítica sobre a gestão gerencialista está no questionamento da pretensão e concepção unívoca deste modelo, que percebe o gerencialismo tal como uma receita única a ser copiada e replicada pelas organizações, sem conceber suas especificidades e suas complexidades. Porém, os resultados da implantação dessas concepções não impediram que os conflitos aparecessem. Bendassolli (2007), ao prefaciar a obra de Gaulejac (2007), salienta que a gestão baseada no ideal gerencialista gerou na sociedade um mal-estar. Estas incongruências se fizeram tamanhas e começaram a representar danos cada vez mais significativos e irreparáveis às organizações e seus agentes, tais como: insatisfação com as práticas administrativas, baixa produtividade, alto índice de rotatividade, falta de comprometimento com o trabalho, doenças laborais, stress, *burnout*, depressão, isto apenas para citar algumas das atuais problemáticas que afligem as organizações.

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

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

Essa concepção do gerencialismo como algo que visa meramente o capital baseia-se na racionalidade e coloca a gestão a serviço do poder financeiro. A gestão gerencialista reverbera o discurso do ganho como se esse fosse o melhor e único prêmio a ser considerado. Os recursos financeiros é que passam a ser prioritariamente valorizados pelas pessoas e, nestes moldes, “a gestão tornou-se a ciência do capitalismo” (Gaulejac, 2007, p. 75). O sujeito vale por aquilo que ganha, e não pelo que é ou representa frente a um contexto mais abrangente. Essa visão dominada pela obsessão pelo capital disseminada pelo modelo gerencialista não discute ou sequer menciona o preço que os indivíduos terão que pagar por isso, nem tampouco ao que terão que renunciar para receber tais ganhos. Nesse sentido, “o culto do individualismo, a competitividade e o sucesso a qualquer custo foram considerados nocivos e responsáveis pela corrosão do caráter do indivíduo e pela deterioração das relações interpessoais” (Wood JR, Tonelli & Cooke, 2011, p. 240).

A deificação dos líderes de gestão pode ilustrar o quanto o modelo gerencialista tenta legitimar o seu discurso, já que exige líderes tidos como “perfeitos” e com poderes praticamente “sobre humanos” para conseguirem oferecer os resultados positivos esperados. A figura do líder, tanto nas teorias clássicas quanto nas novas teorias sobre liderança, veicula características de deuses ou de super-homem (Carvalho Neto, 2010; Ford, 2010; Carvalho Neto *et al*, 2012). Não raro nas organizações, líderes ostentam tais façanhas, acreditando que conseguirão posicionar-se de modo a atender toda e qualquer demanda por parte da organização. Neste sentido, o discurso propagado pela organização incita o sucesso como algo

acessível, uma vez que o gestor possui características ímpares, como esperteza inigualável, capaz de promover ganho imediato. Deste modo, o gerencialismo apresenta um discurso do princípio do prazer (Bendassolli, 2007). Nesse discurso só se pondera a perspectiva positiva, imediatista, apresentando-se apenas o lado dito “bom” da vida do gestor.

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

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

No entanto, mesmo que esse modelo seja amplamente criticado por inúmeras razões, ele vigora soberano entre as organizações ditas bem sucedidas, apesar de suas contradições serem evidenciadas por pesquisas como as de Sousa e Melo (2009), Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010); Santos (2012), Loureiro, Costa e Freitas (2012), Almeida (2013), Sandberg (2013), Lima, Carvalho Neto, Lima, Tanure & Versiani, (2013), para citar apenas alguns.

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

A gestão gerencialista apresenta-se com uma função de satisfazer todos os desejos no plano econômico, liberal e político, desde que se volte para seus próprios fins. Seus valores são fundamentados na aquisição de riqueza e autonomia para que com isso conquiste adeptos; no entanto, promove o gerenciamento de uma crise contínua, por arruinar gradativamente o todo e não mostrar-se satisfeita com nada (Gaulejac, 2007). Por sua vez, o discurso do gerencialista ultrapassa as fronteiras práticas da gestão, inserindo-se não apenas no ambiente organizacional como também fora dele, como um conjunto de conhecimentos, valores e comportamentos (Foucault, 1979, Ventura, 2003; Gaulejac, 2007; Wood JR & Paes De Paula, 2008; Wood JR, Tonelli & Cooke, 2011; Bertero, Alcadipani, Cabral, Faria & Rossoni, 2013).

O discurso gerencialista se dissemina nas organizações pelo discurso da própria mulher executiva, por meio de suas práticas discursivas. Nesse sentido, analisar o discurso das mulheres líderes nas organizações e perceber as relações que se estabelecem entre o gerencialismo, destacando o fator econômico e as relações de poder mostra-se pertinente e instigante.

3 METODOLOGIA

3.1 Estratégia e método de pesquisa

Sob o paradigma qualitativo, “os estudos buscam entender problemas humanos ou sociais tendo como suporte um quadro complexo e holístico formado prioritariamente com palavras que relatam a visão detalhada de informantes” (Mariz, Goulart, Dourado & Regis, 2005, p. 05).

Como enfatiza Greenwood (1973), o método a ser escolhido deve ser aquele que melhor ajuda o pesquisador a entender ou explicar o fenômeno que se pretende estudar. Deste modo, é a própria pesquisa quem demanda a utilização deste ou daquele, ou até mesmo ambos os métodos, conforme o caso. A opção pela abordagem qualitativa desta pesquisa se deve ao fato de que é difícil pensar em discurso pelo viés quantitativista, e por compreender que a perspectiva qualitativa pode contribuir com mais eficácia para com os objetivos a que se propõe esta pesquisa.

Para Godoy (1995), a abordagem qualitativa caracteriza-se por obter dados de pessoas, lugares e processos por meio do contato do pesquisador com dada situação e compreensão dos fatos pela ótica dos sujeitos envolvidos. O enfoque no caráter qualitativo de pesquisa justifica-se por esta aspirar descrever e melhor compreender o significado desta complexa atividade humana, na tentativa de apresentar os fatores que a constituem (Laville & Dionne, 1999).

Na visão de Minayo e Sanches (1993), o objeto da pesquisa qualitativa é o nível mais profundo, onde se situam os significados sob um prisma de crenças e valores expressos pela linguagem em seu uso habitual dentro de um determinado contexto (Goldenberg, 2002). Deste modo, o discurso aqui apresentado como sinônimo da fala cotidiana constitui-se em material importante de uma investigação de cunho qualitativo.

Para muitos estudiosos sociais, os resultados das investigações científicas podem ser baseados nas evidências empíricas (Ragin, 1992). Deste modo, a observação de vários casos poderia sustentar a fundamentação de argumentos que expliquem ou ao menos tentem explicar uma dada realidade ou fragmento desta. Neste mesmo sentido, Yin (2005), distingue os casos partindo de dois contínuos, uma abordagem ampla sistêmica e uma abordagem holística.

Esta pesquisa pretende pautar-se na última abordagem mencionada, pois tem o intuito de observar o fenômeno como um todo. Assim, o método escolhido para analisar o discurso das executivas, estabelecendo nele as relações entre elas e o modelo gerencialista, no que tange às suas vidas profissionais e pessoais foi o estudo de caso único (Yin, 2005). Este método, quando bem desenvolvido, pode propiciar um entendimento mais profundo de um dado fenômeno e do significado para os agentes envolvidos em tal fenômeno (Bonama, 1985).

Acredita-se em um primeiro momento, que o discurso das mulheres executivas, por estarem submetidas aos mesmos conflitos, seja próximo. Por esta razão, este estudo as julga como sendo um único fenômeno a ser estudado, o caso das executivas de “sucesso”.

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

A escolha por este fragmento do total de entrevistas original foi realizada com o intuito de abordar uma ótica ainda não utilizada pelo grupo de pesquisadores do NERHURT. Então houve a necessidade de se encontrar pontos em comum entre as entrevistas das mulheres executivas, e com isso se permitisse certa homogeneidade entre elas. Essa necessidade de

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

Os critérios previamente estabelecidos para a seleção das entrevistas foram: a idade das entrevistadas, que compreenderam participantes entre 30 e 45 anos; com relação afetiva de caráter estável; além da opção por executivas que possuem filhos e encontrarem-se ocupando cargos da alta hierarquia organizacional (presidente, vice-presidente e diretoras). Estes critérios de seleção foram adotados visando uma maior homogeneidade entre as respondentes, também se procurou selecionar as entrevistas em que continham o discurso mais livre, visando a utilização da análise do discurso, doravante denominada – AD, como ferramenta de análise desses *corpus*.

3.2 Estratégia de análise: análise de discurso – AD

Dentre tanto fatores, a escolha pela utilização da Análise do Discurso - AD se mostra interessante por possibilitar um suporte para realização de uma reflexão sobre as práticas discursivas das mulheres executivas. Ao relacionar a linguagem e sua exterioridade, a AD coloca questões para as ciências sociais, ao interrogá-las sobre a transparência da linguagem na qual ela se ancora (Orlandi, 2007).

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

Quanto aos procedimentos utilizados na análise dos fragmentos das entrevistas, utilizaram-se as fases evolutivas da AD, denominadas por Mussalim (2006) como: AD-1, AD-2 e AD-3.

A AD-1 trata dos discursos estabilizados, aqueles em que se apresentam políticas e doutrinas, pode-se inferir que nesta fase quem realmente fala é instituição, a lei, a teoria, dito em outras palavras a ideologia. Na AD-2 a noção de “máquina discursiva” já não se sustenta mais, pois o conceito de formação discursiva (FD) proposto por Foucault (1969) entra em cena. Conforme Maingueneau (2005) este conceito diz respeito a um conjunto de regras instituídas, que são demarcadas em um dado tempo e espaço e direcionadas à uma instância social, econômica, linguística ou geográfica, influenciadas pelas condições de produção. Já a AD-3 adota a perspectiva de que os discursos presentes nas FDs são interligados de modo a formarem uma relação interdiscursiva, que pode ser entendida, grosso modo, como um discurso que se relaciona com outro discurso e constituem um novo. Maingueneau (2005) afirma que apenas na AD-3 é que ocorre a desconstrução da “máquina discursiva”, pois nesta etapa há um deslocamento entre o que diz respeito à relação de uma FD e outra.

Como foco da análise das entrevistas das mulheres executivas, utilizaram-se apenas os procedimentos da AD-2 e AD-3, uma vez que, apenas neles o conceito de formação discursiva é apresentado.

4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise ora apresentada busca apresentar um confronto entre o discurso do gerencialismo e o discurso de mulheres executivas. Para fins didáticos, observar-se-á, a priori, o *corpus* de análise sob o olhar para as questões ideológicas, assim como, para as práticas discursivas das executivas enquanto efeitos de sentido que buscam romper, se distanciar ou se aproximar do discurso gerencialista frente à dimensão ideológica da linguagem, que ocorre “quando o sujeito depara com um objeto simbólico, o nomeia, o adjetiva e o avalia” (Bolognini, 2007, p. 25). Produz-se, deste modo, um efeito de sentido que se mostra ideologicamente determinado, não sendo escolhido aleatoriamente. Neste contexto, o processo ideológico é capaz de suprimir o processo de constituição dos sentidos, direcionando os efeitos de sentido (Megid & Capellani, 2007).

Enfatizar-se-á nas práticas discursivas o fator econômico e as relações de força e poder que se mostram ressaltadas diante da ideologia gerencialista, além de como as executivas, por meio do discurso do gerencialismo reiteram e ao mesmo tempo confrontam essa ideologia em seus discursos.

4.1 O discurso gerencialista

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

Desta forma, o discurso gerencialista se dissemina através do discurso das próprias mulheres executiva. É como se elas elaborassem um determinado discurso, apenas por ocuparem os altos postos gerenciais, por estarem imbuídas de autoridade que o sistema lhes garante, não conseguindo se posicionar de maneira diferente frente às organizações e aos que elas de certo modo às impõe. Para Pêcheux (1995), neste contexto, configura-se “aquilo que, numa conjuntura dada, determinada pelo estado de luta de classes, determina o que pode e deve ser dito”. Assim, o discurso e as práticas discursivas só reverberam e dão vazão àquilo que é valorizado pelo modelo gerencialista.

Os recortes das entrevistas apresentados a seguir, servem para ilustrar a presença deste discurso gerencialista e suas marcas discursivas, aqui ressaltadas pelo fator econômico e pelas relações de força e poder.

4.1.1 A força do econômico

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

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

“É ter meu próprio dinheiro. Independência financeira...”.
(E2, grifos da autora).

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

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

(E 7, grifos da autora).

Os recortes acima apresentados foram extraídos das entrevistas selecionadas. Ao serem indagadas quanto ao fator mais relevante para sua chegada ao alto escalão na hierarquia organizacional, as executivas apresentaram discursos diversos, mas que em sua maioria podem ser ilustrados pelos acima mencionados.

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

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

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

4.1.2 As relações de força e poder

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

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

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

(E5, grifos da autora).

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

(E12, grifos da autora).

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

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

(E 9, grifos da autora).

Em “**a questão da realização, é de realmente ter uma atividade, uma atividade que eu escolhi...**”, ao se refletir sobre os mesmos mecanismos para alcançar o poder, percebe-se a

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

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

Ao se considerar que a ideologia muda conforme a materialidade do espaço, pode-se compreender a razão de as mulheres tecerem enunciados que contenham elementos que sejam reverenciados pelo gerencialismo, já que as mulheres enunciam de um mesmo lugar ideológico. Pode-se compreender esses enunciados, partindo-se da premissa de que a ideologia tem existência material e que essa prática material reproduz as relações de produção. Deste modo, a ideologia funciona de maneira à assujeitar o indivíduo, tornando-o um sujeito ideológico (inconscientemente ele imagina ser o senhor de sua vontade), quando na verdade, esse assujeitamento faz com que ele ocupe um determinado lugar, um determinado discurso em dada formação social. (Orlandi, 2001).

Essa ideologia é tão marcante nas organizações que pode ser facilmente percebida nos discursos tanto das mulheres quanto dos homens nos mais diversos níveis hierárquicos, sobretudo nos elevados. Segue o recorte.

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

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

(E1, grifos da autora).

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

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

No recorte, “Não gosto desta cultura de “aqui é como família” (...). Pai e mãe te acolhem de coisas que a empresa não pode acolher.”, o sujeito expressa sua resistência a uma ideologia, na qual a empresa é comparada ao ambiente familiar. Essa resistência está materializada no discurso “não gosto desta cultura”, em que se evidencia a agressividade e invasão de privacidade. No entanto, a própria executiva enuncia que **“sou extremamente severa nas cobranças e exigente”**. Mesmo que ela não seja agressiva e respeite o espaço dos outros, a formação ideológica na qual seu discurso está imerso não a faz romper com a ideologia presente. Isto porque se pode perceber uma distorção de sentido em **“sou extremamente severa nas cobranças e exigente, mas não sou agressiva nem invado a privacidade”**, já que severidade extrema expressaria agressividade e exigência poderia remeter-se à imposição de sua vontade em relação ao outro (logo, invasão do espaço e das ideias alheias).

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

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

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

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

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

Almeja-se que as considerações tecidas por este artigo possam contribuir de alguma forma no sentido de promover uma reflexão sobre o comportamento das executivas diante do modelo gerencialista, sobretudo no que tange ao fator econômico e as relações de força e poder que se estabelecem por meio dele. Que coopere também para que se possa refletir até que ponto este comportamento pode trazer benefícios não só à organização, mas aos sujeitos que a constroem.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R. Ideias em debate: "Academia e a fábrica de sardinhas". *Organizações & Sociedade*, v.18(57), p. 345-348, 2011.

ALCADIPANI, R.; BERTERO, C. O. Guerra Fria e o ensino do management no Brasil: O caso da FGV-EAESP. *Revista de Administração de Empresas*, 52(3), p. 284-299, 2012.

ALMEIDA, T. S. As executivas entre a carreira profissional e a vida pessoal. (*Dissertação de mestrado*) Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2013. Recup. http://www.sistemas.pucminas.br/BDP/SilverStream/Pages/pg_ConItem.html

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *Cadernos ENAP*; n. 10, p. 52, 1997.

ARAÚJO, P. G.; PEREIRA, J. R. Análise da aplicabilidade do modelo gerencial na administração municipal. *Revista de Administração Pública*, 46(5), p. 1179-1199, 2012.

BAUMAN, Z. *Modernidade e ambivalência*. Trad. Marcus Penchel. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

BENDASSOLLI, P. *Trabalho e identidade em tempos sombrios*. Aparecida: Ideias & Letras, 2007.

BERTERO, C. O.; ALCADIPANI, R.; CABRAL, S.; FARIA, A.; ROSSONI, L. Os desafios da produção de conhecimento em Administração no Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 11(1), p. 182-196, 2013.

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

BONAMA, T. V. Case research in marketing: opportunities, problems and process. *Journal of marketing research*, v. 22, p. 199- 208. Mai, 1985.

CARVALHO NETO, A.; TANURE, B.; ANDRADE, J.O. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. *Revista de administração de empresa – RAE Eletrônica* (Online), v. 9, p. 2-23, 2010.

CARVALHO NETO, A, TANURE, B., SANTOS, C. M. M. & Lima, G. S. Executivos Brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista Ciências Da Administração*, Vol. 14, N. 32, Abr. 2012.

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

EISENHARDT, K. M. Bulding theories from case study research. *Academy of Management Review*. v. 14 n. 4, p. 532-550. 1989.

FEDATTO, C. P.; MACHADO, C. P. O muro, o pátio e o coral ou sentidos no/do professor. In: *Discurso e ensino: o cinema na escola*. Org. Carmen zink Bolognini. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2007.

FREZZA, M., GRISCI, C. L. I. & KESSLER, C. K. Tempo e espaço na contemporaneidade: uma análise a partir de uma revista popular de negócios. *Revista de Administração Contemporânea*. Vol.13, n.3, pp. 487-503. ISSN 1982-7849. 2009.

FORD, J. Studying Leadership Critically: A Psychosocial Lens on Leadership Identities. *Leadership*, v. 6, n. 47. DOI: 10.1177/1742715009354235, 2010.

FOUCAULT, M. *Nascimento da biopolítica: Curso dado no Collège de France* (1978-1979), Trad. Eduardo Brandão. Ver. Claudia Berliner: Martins Fontes, 1979.

FOUCAULT, M. *A ordem do discurso*. 7 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2001.

GAULEJAC, V. *Gestão como doença social*. São Paulo: Ideias e letras, 2007.

GREENWOOD, E. Métodos principales de investigación social empírica. In: *Metodologia de la Investigación Social*. Buenos Aires, Paidós. Cap. 6, p. 106-126. 1973.

GOLDENBERG, M. *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. 6 ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2002.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, v. 35, n.3, p.65 - 71, mai. 1995.

ITUASSU, C. T., & TONELLI, M. J. Notas sobre o conceito de sucesso: sentidos e possíveis (re) significações. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(6), 197-224.2012.

HECKSCHER, C. C. *The new unionism: employee involvement in the changing corporation*. New York: Basic Books. 1996.

JONES, J. P.; ROBERTS, S.; FROHLING, O. Managerialism in Motion: Lessons from Oaxaca. *Journal of Latin American Studies*, v. 43, 2011.

LIMA G. S., CARVALHO NETO, A., Lima, M. S., TANURE, B. & VERSIANI, F. O teto de vidro das executivas brasileiras. *Pretexto*. v.14, n. 4. p. 65-80. Out/dez. 2013.

LOUREIRO, C. M. P., COSTA, I. S. A., & FREITAS, J. A. S. B. Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso? *Revista de Ciências da Administração*, 14(33), p.130-144. 2012.

MAINGUENEAU, D. *Gênese dos discursos*. Trad. Sírio Possenti. Curitiba: Criar. 2005.

MARIZ, L.; GOULART, S.; DOURADO, D.; REGIS, H. P. O Reinado dos Estudos de Caso em Teoria das Organizações: Imprecisões e Alternativas. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 3, n. 2, 2005.

MUSSALIM, F. Análise do discurso. In: Mussalim, F & Bentes, A. C. *Introdução à lingüística: domínios e fronteiras*. 5. ed. v. 2, São Paulo: Cortez, 2006.

MINAYO, M. C. & SANCHES, O. Qualitativo – quantitativo: oposição ou complementaridade? *Caderno de Saúde Pública*. Rio de janeiro. V. 9, p. 239-262. Jul/set. 1993.

OLIVEIRA, A. R.; GAIO, L. E.; BONACIM, C. A. G. Relações de Gênero e ascensão feminina no ambiente Organizacional: um ensaio teórico. In: *Revista de administração - Adm. UFSM*, Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 80-97, janeiro/abril, 2009.

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

ORLANDI, E. P. Michel Pêcheux e a análise de discurso. Estudos da língua(gem). Congresso Vitória da Conquista, *Anais*. n. 1, julho, p. 9-13, 20005. Disponível em: <http://www.cpelin.org/estudosdalinguagem/n1jun2005/artigos/orlandi.pdf>.

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

POLLIT, C. *Managerialism and the public services*. Oxford: Brasil Blackwell, 1990.

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

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

RAGIN, C. C. *Introduction: cases of: What is a case?* 1992.

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

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

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

THOMPSON, J. B. *Ideologia e Moderna Cultura: Teoria Social Critica na Era dos Meios de Comunicação de Massa*. Petrópolis: Vozes, 1995.

VENTURA, E. C. Responsabilidade Social das Empresas sob a óptica do “Novo Espírito do Capitalismo”. In: *Anais do EnANPAD*, Rio de Janeiro, set, p. 1-16. 2003.

WOOD JR., T.; TONELLI, M.J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *Revista de administração de empresa - RAE*, São Paulo, v. 51, n. 3, p. 232-243, maio/jun, 2011.

WOOD JR, T.; PAES DE PAULA, A. P. Pop-management literature: Popular business press and management culture in Brazil. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, v. 25, p. 185-200, 2008.

YIN, R. K. The case study crisis: some answers. *Administrative Science Quarterly*, v. 26, 1981.