

Cultura de empresa e identidades profissionais

Françoise Belle
ESA, Grenoble II

Resumo

Neste artigo propõe-se o estudo da mulher executiva e sua identidade profissional em empresas com diferentes culturas e estratégias organizacionais. A partir de uma revisão da literatura sobre o tema, são identificadas duas linhas teóricas, uma de origem americana e outra francesa, sendo adotada esta última. O estudo, com uma amostra de mulheres executivas de três empresas do setor elétrico-eletrônico francês, propiciou o referencial empírico para a discussão dos tipos de relações dessas mulheres com a vida e suas identidades profissionais.

Palavras-chave:

- cultura organizacional
- relações de gênero
- identidade profissional

INTRODUÇÃO

O que é o masculino? O que é o feminino?

Estas perguntas não são mais evidentes, perderam parte de sua inocência, nossas sociedades ocidentais não sabem mais como respondê-las. Reconhece-se hoje que não há mais essência do masculino e do feminino, mas somente definições históricas, portanto, relativas e revogáveis.

Segundo Gauchet (1960), a revolução democrática é "o elemento ativo da semelhança introduzido no âmago da relação inter-humana"⁽¹⁾; então, se correto, constata-se ter a dinâmica da igualdade conquistado um domínio que as próprias sociedades democráticas, durante muito tempo, esforçaram-se por subtrair: as relações entre os homens e as mulheres. A diferença entre os sexos é hoje relegada a segundo plano, em proveito de pesquisa de identidade mais profunda, acarretando o desenvolvimento de um individualismo narcisista, como afirma Lipovetsky (1983), levando ao intercâmbio dos papéis, como sugere Badinter (1986).

Desde então, não há domínios reservados, papéis definitivamente fixados, separações estritas, anteparo entre o masculino e o feminino. "Esta crise sócio-cultural da identidade sexual"⁽²⁾ é reconhecida, mas pouco analisada a forma como essa modernidade insere-se nas instituições que chegam a ser questionadas.

Assim, o recente caráter misto das aulas demonstra, incontestavelmente, a equivalência de meninos e meninas no domínio intelectual; o novo questionamento dos modelos familiares ligado ao rompimento da célula conjugal; as leis mais favoráveis ao estatuto jurídico da mulher que trabalha; tudo reforça os investimentos profissionais da mulher. Não é apenas maior, atualmente, o número de mulheres que trabalham, mas é sobretudo nas categorias sócio-profissionais elevadas, nas profissões liberais e nos quadros superiores e médios que sua representatividade torna-se rapidamente significativa. Mesmo com a presença da mulher na empresa desde os primórdios da industrialização, seu trabalho, menos qualificado, com menor remuneração e raramente representado em níveis nos quais se exercia o poder, sempre permaneceu em segundo plano e subordinado a seu papel de mãe e de esposa, sendo este o seu único papel social reconhecido e legítimo. Desse modo, tradicionalmente, a identidade social da mulher firmou-se na diferença. Este modelo da mulher no lar, imposto no século XIX, é hoje novamente questionado, não apenas pela evolução da relação conjugal e educativa, mas também pela modificação dos papéis profissionais da mulher, que passou de postos subalternos a postos de responsabilidade. A identidade feminina terá, portanto, de ser redefinida. Mas, nem por isso devemos esquecer que, apesar das oportunidades surgidas, a empresa é antes de tudo um mundo de homens; não foi pensada pelas mulheres, nem feita para elas. Seria até possível questionar-se, depois de Mead (1948), se a supremacia masculina não se instalou no próprio coração da empresa-instituição e se, ao classificar as mulheres numa categoria natural de assalariadas subqualificadas, ela não cumpre sobretudo a função de tranquilizar o homem quanto

a sua identidade e de lhe dar os meios para conservar a sua superioridade social, graças à dominação exercida por ele no universo profissional.

Assim, analisar na empresa mulheres investidas de certo nível de responsabilidade e, portanto, livres dos esquemas tradicionais de submissão que ainda pesam sobre as secretárias e operárias, equivale a compreender os mecanismos sobre os quais repousa a produção da diferença homens/mulheres no mundo do trabalho. Estudar as reações que esta redefinição dos papéis profissionais suscita, tanto entre os homens como entre as mulheres, leva-nos a questionar o papel fundamental desempenhado, desde os primórdios da humanidade, pela diferenciação dos sexos na organização social.

Como hipótese central propomos ser a diferença da mulher interpretada de modo diverso, segundo as empresas e as suas regras de funcionamento cultural. Em torno de que linhas de força organizar-se-á, então, esta diferença na diferença? Foram essas questões que procuramos responder em estudo empírico sobre a mulher executiva e sua identidade profissional, a partir dos casos de três empresas⁽³⁾. Mas, antes de expor os resultados do estudo, convém examinar, preliminarmente, as indicações fornecidas pelos trabalhos já existentes para, em seguida, precisar como orientamos nossa investigação.

AS MULHERES EXECUTIVAS: DA REIVINDICAÇÃO DE IGUALDADE À BUSCA DE IDENTIDADE

Toda pesquisa sobre as mulheres executivas supõe uma renovação das problemáticas. Nos estudos dedicados ao trabalho das mulheres foi, quase sempre e sobretudo, a família que despertou maior atenção entre os pesquisadores. A maioria desses estudos repousa, implicitamente, sobre dois postulados: a mulher é prioritariamente destinada à esfera doméstica; sua vida profissional, bem como a natureza de seus investimentos no trabalho, não são mais do que a consequência de suas opressões familiares. A empresa permanece, na realidade, fora do campo de visão do pesquisador; misteriosa caixa preta na qual trabalham mulheres marcadas para sempre pelo seu destino sexual.

As pesquisas recentes sobre o trabalho feminino, mais inovadoras em nossa opinião, questionam novamente esse idealismo teórico e procuram detalhar "os processos de articulação e de reforço mútuo entre a relação das mulheres com o trabalho e sua posição no seio da instituição-família"⁽⁴⁾.

No que concerne às mulheres executivas pode-se contrapor, esquematicamente, dois tipos de questionamento:

- **A tradição das pesquisas norte-americanas.** Neste ponto temos as contribuições de Epstein (1970), Henning & Jardim (1976), Kanter (1977), Dewanna (1984) com o mérito de serem melhor fundamentadas⁽⁵⁾ e de conduzirem, a partir da análise feita com relação à situação de mulheres executivas na empresa, a uma reinterpretção do paradigma organizacional dominante que repousa, implicitamente, sobre postulados de homogeneidade, uni-

versalidade e impessoalidade nos processos de alocação dos recursos humanos. Mas, as conclusões às quais chegam esses autores são sobretudo de ordem prescritiva e quantitativa: aumentar a representação numérica das mulheres executivas em todos os níveis de responsabilidade. Preconizar uma participação das mulheres na empresa é o mesmo que propor uma ação integradora na sociedade industrial, feita por identificação, semelhança com os homens, sem reflexão crítica sobre o modelo cultural em vigor. Não há dúvida que se deve esta orientação normativa comum ao conceito sobre o qual se fundamentam implicitamente todos esses trabalhos: **androginia psicológica**, fazendo com que os autores se recusem a diferenciar características psicológicas masculinas ou femininas, levando-os, ao contrário, a postular que tanto umas como outras coexistem em qualquer pessoa, em graus diversos, segundo as situações ou a personalidade. É assim que uma dimensão igualitária, proveniente da tradição feminista liberal, toma a precedência sobre uma dimensão de identificação que enriqueceria o princípio de igualdade entre os sexos com o de alteridade.

- **A tradição da pesquisa francesa.** Neste aspecto consideramos os trabalhos de Laufer (1982) e Aubert (1982) propondo que as mulheres não constituem uma categoria homogênea em busca da conquista de identidade social. Isso, na maioria dos casos, faria com que fossem consideradas homens frustrados. Antes disso, a abordagem de seu trabalho e de sua carreira seria um processo de construção de uma nova identidade social. Como sublinha Laufer, "situar o trabalho e a carreira das mulheres executivas no contexto de uma busca de identidade, de preferência a ater-se à busca de identidade é, pois, autorizar-se a falar da feminilidade, desta diferença que constitui o fato de ser mulher em um mundo no qual o essencial do poder é assegurado pelos homens."

Não se trata aqui de estabelecer a diferença da mulher como um dado porque justificar-se-iam, então, todos os essencialismos criticados pelas pesquisadoras norte-americanas. Mas, ao invés de androginia psicológica, preferimos falar dessa bissexualidade inconsciente que Freud (1933) foi o primeiro a pôr em evidência, "como se o indivíduo não fosse homem ou mulher, mas fosse a cada momento os dois, somente mais um do que o outro... as proporções em que o masculino e o feminino misturam-se, ficando sujeitas a consideráveis variações." Estabelecido este fato, a psicanálise sempre considerou que ninguém pode prescindir de uma sólida certeza a respeito de sua especificidade sexual, nem a respeito da especificidade sexual dos outros: "é necessário o outro para dizer eu, para lhe dizer tal coisa. O outro, por excelência, para o homem é a mulher e vice-versa. É por isso que a diferença sexual é tomada como modelo fundamental de todas as diferenças"⁽⁶⁾. Portanto, o que nos parece importante examinar é como, a partir de uma diferença significativa fundamental (o homem e a mulher são anatomicamente diferentes), se constrói, em todas as variações possíveis, a diferenciação subjetiva de se pertencer a determinado sexo. Assim, o acesso recente de mulheres a postos de responsabilidade propõe-

lhes, de modo particular, o problema da construção de uma nova identidade entre certa concepção de feminilidade interiorizada pela educação e certas normas de comportamentos masculinos impostas pela organização. Pode-se, então, abordar o procedimento das mulheres executivas na empresa como "uma busca de identidade, uma identidade que não é fundada nem sobre a renúncia a todo o poder e toda a carreira, nem sobre a identificação radical com o modelo masculino; em outras palavras, identidade fundada sobre uma dialética entre a igualdade e a diferença" (Laufer, 1982).

É a partir dessas duas dimensões que Laufer propõe uma tipologia de carreiras no feminino: a submissão à diferença, o reconhecimento da diferença, a exploração da diferença, a busca de igualdade e a reivindicação da diferença.

Por sua vez, Aubert (1982) descreve como essas diferentes figuras da identidade feminina acarretam diversas modalidades de exercício do poder no feminino, sem esquecer de estudar as reações que isso suscita nos homens. Com efeito, independentemente das posições próprias às mulheres, as vivências masculinas na empresa continuam a ser o espelho e o contraponto que direcionam e determinam, em parte, a busca feminina de construção de uma identidade profissional específica.

Laufer termina seu estudo propondo estabelecer uma correspondência entre a introdução da feminilidade na empresa e o imaginário organizacional, apreendido aqui, sobretudo, a partir do setor de atividade: a organização burocrática e a feminilidade neutralizada, para as empresas tradicionais; a organização particularista e a feminilidade revalorizada, para as empresas estruturadas sobre o consumo ou a satisfação de uma necessidade particular; a organização moderna e a feminilidade competitiva, para as empresas que operam com atividades recentes e com tecnologia avançada; a organização centrada sobre a relação e a feminilidade como referência, para as empresas de publicidade. A partir desses modelos propostos por seu ambiente profissional, cada mulher, em sua singularidade, definirá sua identidade, construção e gestão de uma relação com os outros, como também de uma relação consigo mesma.

Foi na perspectiva teórica apresentada por Laufer (1982) e Aubert (1982) que situamos nossa pesquisa, propondo-nos dar-lhe esclarecimentos complementares. Desta forma, além da relação entre feminilidade e organização, julgamos interessante examinar as diversas possibilidades de identidades profissionais das mulheres executivas em empresas pertencentes a um mesmo setor de atividade, mas com funcionamentos culturais diferentes.

A questão das condições culturais de produção da identidade no trabalho tornou-se central apenas recentemente. Poucos estudos dedicaram-se a examiná-las empiricamente. Entretanto, em estudo sobre a **identidade no trabalho**, Sainsaulieu (1977) coloca em evidência, no interior de uma mesma empresa, efeitos de microculturas sobre a identidade de diversos grupos profissionais. A riqueza das conclusões a que chega, ilustra bem a necessidade de integrar a cultura de empresa como dimensão suplementar em toda a análise organizacional.

São, pois, os respectivos pesos das imagens sociais da mulher e das imagens profissionais propostas a elas, neste ou naquele universo de trabalho, que procuraremos apreender: executivas femininas, se o fato de ser mulher suscita efeitos idênticos em empresas culturalmente diferentes; executivas no feminino, se as diversidades culturais do contexto profissional engendram organizações diferentes do estatuto sexual.

A CULTURA DE EMPRESA COMO ENFOQUE DE IDENTIDADE PROFISSIONAL DAS MULHERES EXECUTIVAS

À maneira de Barthes (1970) procuraremos, sem pretender representar ou analisar exaustivamente a situação da mulher nas empresas francesas da atualidade, levantar em seu universo profissional "certo número de traços e com estes traços formar deliberadamente um sistema." Os dois traços de que nos ocuparemos aqui serão a identidade profissional das mulheres executivas e a cultura da empresa. O sistema que propomos será denominado de **executivas no feminino e culturas de empresa**.

Para expor os efeitos da cultura de empresa sobre a identidade no trabalho da mulher executiva não proporemos um modelo reduzido, uma maquete de sua vida profissional; construiremos, ao contrário, uma *épura* dessa vida profissional, selecionando os traços que julgamos *a priori* os mais significativos. Todo projeto de pesquisa é ficção na medida que propõe nova imagem do real, obtida graças a uma distância focal inédita: não se vê tudo, mas vê-se de outra forma⁽⁷⁾. Na segunda parte indicaremos, portanto, como procuramos obter uma visão dos efeitos de cultura da empresa sobre a identidade profissional das mulheres executivas, de tal modo que o seu estatuto sexual aparecesse em primeiro plano. Começaremos definindo a acepção dada ao termo **cultura**, como sendo um modo de propor um modelo da organização.

Em oposição aos defensores da *corporate culture*⁽⁸⁾, não identificaremos a cultura como um subsistema da empresa, variável que poderia ser gerada numa ótica behaviorista pelos dirigentes, mas como um novo nível de explicação possível da realidade organizacional. Em suas preocupações, a Teoria Organizacional coincide com várias disciplinas tradicionais, nas quais pode inspirar-se com proveito: especialmente na Antropologia, para a análise dos processos de aculturação, formação de mitos, ritos e tabus etc.; na Psicanálise, para a análise dos fenômenos de identificação e de identidade individual e coletiva; na Psicologia Cognitiva, para a compreensão dos mecanismos de representação da realidade social. Utilizaremos essas três abordagens para compreender os complexos jogos de elaboração entre identidade e cultura.

Considerando os processos de aprendizagem cultural como seqüências fundamentais da construção dos sistemas sociais, parece-nos útil precisar várias de suas características, para diferenciarmos-nos da acepção frequentemente muito redutora dada à cultura de empresa:

- a cultura é um conjunto de significações lentamente

elaboradas, transmitidas e ativas nas relações de trabalho, fornecendo às pessoas possibilidade de interpretação de suas situações. É a partir da especificidade cultural de cada empresa que as pessoas construirão sua identidade profissional;

- o estudo dessas significações é importante porque influenciam, concretamente, decisões e ações, alimentando o conjunto das práticas de trabalho;
- essas regulações culturais, coletivamente aceitas, funcionam em parte através da dominação de atores fortes, sem se reduzirem, como consideram os defensores da *corporate culture*, à difusão de uma cultura dominante. Em seminário sobre a identidade, Lévy-Strauss (1977) afirma que a cultura social é muito mais um procedimento de articulações das diferenças do que a partilha sem conflitos de valores e representações comuns. Assim, deve-se estudar, como diz Sainsaulieu (1985), não apenas os valores comuns da organização, mas também, as **identidades fortes** de ofício, funções, idade, sexo etc. "Trata-se de uma verdadeira cultura de análise social e cultural da empresa que é preciso desenvolver, tendo como objetivo não o fundo comum dos valores, mas o capital dos recursos humanos que constitui o conjunto dos atores sociais".

Se, como todos os membros da empresa, a mulher constrói sua identidade a partir das características culturais de seu ambiente profissional, ela tem, igualmente, de fazer face à dimensão suplementar constituída pelo fato de ser mulher em um universo de trabalho antes de tudo definido e sobretudo povoado pelos homens. Por essa razão, consideramos que o lugar concedido às mulheres e a sorte reservada à feminilidade, nesta ou naquela empresa, é produção cultural complementar àquelas geralmente estudadas.

Descreveremos rapidamente a forma pela qual perceberemos a cultura das empresas que nos serviram de amostra para a pesquisa, insistindo sempre nas dimensões mais específicas às mulheres executivas.

No que diz respeito ao **fundo cultural comum**, em relação ao qual todos os membros da empresa devem se situar, seguimos caminhos semelhantes aos propostos por Bonis (1975) ou por Larçon & Reitter (1979), privilegiando dois níveis de funcionamento da organização:

- o político, no qual, a partir da história, da personalidade dos fundadores, da estratégia etc., o sistema dirigente formula o projeto e estabelece os fundamentos da organização;
- o estrutural, no qual ele se concretiza, seja através de estrutura e divisão do poder ou de procedimentos e sistemas de gestão, especialmente das pessoas que orientam, em grande parte, o intercâmbio integrador entre a pessoa e a organização.

Os teóricos da organização apreenderam esses dois níveis de funcionamento, sobretudo através de suas contribuições à racionalidade global da empresa. Procuraremos demonstrar que eles têm, igualmente, valor cultural, com toda a ação podendo ser interpretada como conduta ou

comportamento, mas também, como operação em universo simbólico. Toda empresa propõe a seus membros um imaginário — série de imagens de si mesmo, dos outros e da organização — que cria a possibilidade de cada um encontrar o seu lugar na organização e tem suas raízes em seu próprio funcionamento. Este funcionamento, por sua vez, somente se repercute no nível imaginário, porque é nesse nível que adquire sentido e, em contrapartida, o influencia. A cultura é, pois, um conceito-encaixe que torna possível compreender a articulação do funcional-real com o imaginário. Como, sobre quais dimensões e em torno de que reações é preciso orientar o estudo da introdução da feminilidade na organização?

Num primeiro nível pode-se pensar, como sublinha Crozier (1977), que as estruturas não existem em si, mas são sempre habitadas por pessoas que as tornam vivas e lhes dão forma e significação. A mulher executiva teria de definir estratégias de carreira muito claras, se não quisesse cair na cilada em que o papel feminino prevaleceria sobre o seu papel de executiva. Mas, isto seria esquecer que a significação atribuída por cada um ao mundo participa, igualmente, do simbólico, sem o qual, segundo Castoriadis (1975), é impossível pensar a sociedade. Esse simbólico não é introduzido pelo sujeito, que já o encontra presente ao penetrar no social, nem que seja pelo fato de ver-se sempre diante de uma linguagem já constituída. O simbólico repousa sobre um componente imaginário, do qual toda sociedade necessita para funcionar. A cada momento descobre-se "no núcleo deste imaginário e através de todas as suas expressões, alguma coisa de irredutível ao funcional, como um investimento inicial do mundo e de si mesmo pela sociedade, com um sentido não ditado por fatores reais, uma vez que é primordialmente este sentido que confere aos fatores reais tal importância e tal lugar no universo constituído pela sociedade para si mesma."

Cada sociedade elabora e define uma imagem do mundo natural, do universo onde vive e tenta, a todo momento, fazer disso um conjunto significativo. A vida e a atividade na sociedade participariam precisamente da definição desse sentido: "o trabalho dos homens indica, por todos os seus lados, em seus objetos, em seus fins, em suas modalidades, em seus instrumentos, um modo sempre específico de compreender o mundo, de se definir como necessidade, de se posicionar em relação aos outros seres humanos." Contudo, se o imaginário legitima as relações sociais, o lugar das mulheres e dos homens na estrutura de produção, entre outros fatores, em todos os níveis, é porque encontra seus pontos de apoio no inconsciente individual.

Deixemos, portanto, a **cena do manifesto**, na qual cada um é totalmente definido pelo que é e pelo que faz, para considerar esta outra vertente da vida social, este não-dito no qual ocorre a função imaginária.

Essas questões são tratadas por Enriquez (1983) que, partindo da obra de Freud, se propõe a estudar o inconsciente coletivo segundo as modalidades do laço social.

O autor, ao estudar o advento do social a partir do mito de **totem e tabu**, afirma que as instituições têm suas origens na violência e, em seguida, procuram mascará-la, fazendo surgir em seu lugar a harmonia, o consenso e a soli-

dariedade. Estabelecem, portanto, a existência de uma mesma lei para todos, sendo indispensáveis consenso e estabilidade para que cada um seja capaz de reconhecer o outro como sujeito, com o qual torna-se possível estabelecer relações de trabalho.

Neste caso, nenhuma organização de trabalho poderia existir se outra coisa além do trabalho não unisse as pessoas entre si: um laço libidinal que inaugura o reino dos afetos entre as pessoas e seu chefe. Esse laço libidinal pressupõe a fascinação e a identificação narcisista diante de seu semelhante, antes da abertura ao outro e do reconhecimento de sua singularidade.

O caráter igualitário das organizações coexiste com a cristalização das diferenças, a qual permite passar de diferenças vividas como perigosas a diferenças aceitáveis. Por um processo de naturalização do social (transformar resultados da história em elementos inerentes à natureza das coisas), as diferenças sociais são, então, vividas e aceitas como naturais.

É assim que, pela mobilização de recalques próprios a toda instância imaginária, a organização define uma divisão dos seres e dos tempos no espaço, reduzindo cada um ao papel estrito que lhe é atribuído: divisão das atividades, da palavra, divisão dirigentes-dirigidos, mas também divisão entre os homens e as mulheres; divisões possibilitando a cada um acreditar que os outros lhe reconhecem uma identidade fixa, um certo **eu imaginário**, bem como tratá-los mais como instrumentos de sua própria satisfação do que como portadores de desejos autônomos. Da mesma forma, a psicanálise mostra que a relação entre seres falantes é vivida como uma última relação de fascinação com alteridade, com a diferença do outro enquanto sujeito, seja para acentuar essa diferença, seja para reduzir-lhe as margens irredutíveis.

Esses processos encontram-se em ação nas relações entre os homens e as mulheres no âmbito da empresa. A mulher, enquanto representante privilegiada da diferença, coloca o homem em perigo. Assim, para Freud (1921), grupos e organizações são, sobretudo, formações homossexuais, por não poderem aceitar afetos que levam em conta a diferença. Quando o homem torna-se um ser de cultura, só pode devolver a mulher à natureza, para poder fundar uma sociedade sem paixões, uma sociedade industrial, um funcionamento solidário.

Observemos que as organizações mais duráveis e mais sólidas — o exército e a igreja — foram, durante muito tempo, inteiramente masculinas. Da mesma forma, quando a organização não pode colocar totalmente à parte um dos sexos, ela nega a diferença dos sexos ou estabelece uma clivagem rigorosa entre os dois, o que vem ocorrendo.

Hoje, o acesso recente de mulheres a postos de responsabilidade na empresa vem, novamente, questionar a divisão tradicional entre masculinidade e feminilidade. Não se pode estudar a identidade da mulher executiva na organização sem levar em conta que ela encontra-se presa a paradigmas e sistemas de representações viris, de forma poderosa, porque essas imagens, cuja fonte está no inconsciente coletivo e não somente no individual, acham-se secretamente instaladas no próprio coração das instituições.

O fato de analisar as linhas de força em torno das quais se tece o imaginário social não leva, obrigatoriamente, à conclusão de que ele se concretiza de maneira equivalente nas organizações. Ao contrário, o interessante é verificar como os espaços, depois de identificados na inserção do feminino no mundo profissional, podem ser concretizados de forma diferente em determinados funcionamentos culturais. É o que procuraremos compreender, tanto a partir das imagens que a organização propõe de si mesma, quanto através das imagens dominantes do executivo.

As imagens da organização

Quanto às imagens da organização, propomos três possíveis níveis de leitura.

Poder/Vulnerabilidade

As organizações oferecem a seus membros um ideal comum que toma o lugar do ideal do **eu do sujeito**, possibilitando-lhe acreditar em sua onipotência pessoal ao identificar-se com a da organização. Lugar ao qual todos se sentem vinculados, lugar de valorização narcisista, a empresa suplantar, mais ou menos, a sociedade como valor de referência e indicadora de comportamentos. Em graus diferentes, proporá à mulher executiva identidade profissional suficientemente sólida e estabelecida, para que seja ou não levada a interrogar-se sobre sua identidade pessoal, bem como sobre os laços que podem existir entre essas duas formas de identidade.

Consenso/Divisão

A identificação com a organização deve atingir o maior número possível de assalariados. É com esse fim que a empresa propõe não apenas **imagem de poder**, mas também, **mensagem de amor**. Entretanto, essa mensagem, encontrada em diversos graus em todas as organizações, não é suficiente para criar consenso e manter adesão. Por isso, simultaneamente, cria-se uma ordem repressora, que tem em parte a função de hierarquizar as diferenças. A diferença homens/mulheres será abordada neste estudo como construção social e não como consequência de inelutáveis pressões históricas e tecnológicas: como esse processo se produz e reproduz, quotidianamente, na vida da empresa?

Mudança/Ordem

A tendência de toda organização é perdurar e propor uma ordem imutável, ao mesmo tempo em que se vê em constante processo de construção e definição. A empresa pode manter sua identidade na medida que aceita abrir-se ao seu ambiente, ser objeto de diversas ações, transformando-se completamente. A abertura, ou o fechamento, à mudança é vivenciada pelos membros da organização através da possibilidade de fazer as coisas evoluírem, mas, igualmente, por sua diversidade interna: quanto mais uma organização for monolítica, composta de elementos semelhantes, mais ela transmitirá a imagem de ordem. Ao

contrário, quanto mais integrar a diversidade, quanto mais admitir em seu interior acoplamentos e conexões entre elementos diferentes e não separações estritas e ligações estabelecidas definitivamente, mais os seus membros viverão a experiência de serem portadores de mudanças.

Essas três dimensões, atualizadas de diferentes formas nas organizações, levarão a mulher executiva a identificar-se em maior ou menor grau com sua empresa e a vivenciar o seu ambiente profissional como mais ou menos receptivo à sua integração, enquanto mulher e executiva.

Se o indivíduo percebe essas indicações impessoais e as transforma em comportamentos é porque a organização lhe propõe, ao mesmo tempo, imagens dele próprio e dos outros.

As imagens dominantes do executivo

Essas imagens de si mesmo, ou o conjunto de qualidades necessárias ao executivo em seus papéis profissionais, variam muito de uma cultura de empresa para outra. Tudo se passa como se a mulher penetrasse em organizações prioritariamente estruturadas sobre um modo de idealização masculino, isto é, estruturadas segundo a ordem afetiva de milhares de homens. Sendo assim, dirigentes de empresas utilizam, freqüentemente, metáforas esportivas ou guerreiras para defini-las. O estudo do discurso da guerra testemunha que "o homem não pode confiar na mulher, que a mulher é alheia a esta solidariedade essencial do combatente diante do outro combatente"⁽⁹⁾.

Face à premência de valores masculinos, em maior ou menor grau, é que a mulher deve se situar. Tanto mais que os **heróis culturais** da empresa, ao serem propostos modelos de identificação que constituem entidades limites entre a identidade coletiva e a identidade individual, continuam a ser majoritariamente construídos a partir de uma generalização sexual masculina.

Cada um tem necessidade de modelos de identificação para introduzir seu projeto no social: não é, em primeiro lugar, na figura paternal que ele os encontra? Em importante estudo junto aos executivos, Maccoby (1980) mostra que o **executivo-tipo** continua profundamente investido na imagem do pai: "ele partilha os valores de seu pai, mesmo que tenha se distanciado dele na escala social, e tende a admirar, mesmo na empresa, as imagens paternas que obtiveram sucesso."

Mecanismo semelhante parece aplicar-se às mulheres, confrontadas com um universo de trabalho masculino: estudo recente sobre a trajetória profissional da mulher executiva⁽¹⁰⁾ relata, igualmente, o fato de que, na ausência de modelos femininos, as mulheres identificam-se, sobretudo, com modelos masculinos. Essa identificação, porém, não é vivenciada como satisfatória uma vez que, apesar de os executivos masculinos e femininos estarem de acordo quanto às imagens do executivo-tipo, ou seja, agressividade, disponibilidade e concordância com a hierarquia, as mulheres exprimem o sentimento de não se adaptarem adequadamente a esse modelo, do qual fica muito distante a imagem da feminilidade interiorizada por elas.

Além disso, essas imagens formam-se através das regras de evolução da carreira (recrutamento, mas também do conjunto de critérios levados em conta para evoluir na empresa). Uma das dimensões importantes será, então, a concepção da função hierárquica. O exercício do poder pode se apresentar de duas maneiras: aspecto paternal, autoritário e gerador de lei, vivenciado como hierarquizado; ou, aspecto mais maternal, ligado a condutas de persuasão e sedução⁽¹¹⁾. Reconhece-se, hoje, serem as pessoas que sabem integrar essas duas tendências, em seu estilo de administração, aquelas com maior êxito. Assim, a sedução, virtude habitualmente atribuída à mulher, torna-se elemento essencial do poder dos homens. Da mesma forma, o aumento do número de mulheres em postos de responsabilidade permite colocar a questão da diferença dos sexos não mais em termos de funções masculinas e femininas, mas em termos de relação masculina/feminina com as práticas profissionais, atenuando a força de um modelo único e favorecendo que se leve em conta a diferença da mulher.

Observa-se, portanto, que a cultura de empresa com características masculinas dominantes possivelmente integrará o pólo feminino dos comportamentos, como ele é socialmente definido. Dessa forma, é possível articular, a partir de diferentes escolhas culturais, uma pesquisa sobre o devir da mulher executiva na empresa.

Essas escolhas culturais serão avaliadas a partir das dimensões postas em evidência e que resumem as questões em torno das quais se articula a introdução da feminilidade na organização. A partir disso, procuraremos compreender o intercâmbio integrador entre a mulher executiva e a empresa.

AS CULTURAS DAS TRÊS EMPRESAS

Nosso estudo enfoca três empresas do setor elétrico e eletrônico, no qual as mulheres são relativamente bem representadas, parecendo-nos ser possível desvendar, em virtude de seu tamanho e de sua história, relações diversificadas entre cultura de empresa e identidade profissional das mulheres executivas.

Verificamos, inicialmente, se as amostras apresentavam culturas de empresa suficientemente tipificadas. Comparando, num primeiro nível aproximativo, os climas organizacionais das três empresas descritos pelas mulheres executivas, essa característica ficou assegurada.

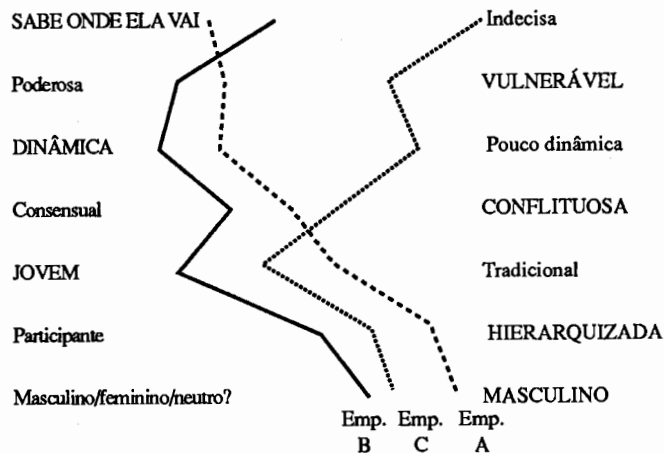
A empresa A parece se estruturar em torno de um paradoxo, o que procuraremos analisar na descrição de sua cultura. A empresa B provoca, ao contrário, uma forte adesão, cujos mecanismos tentaremos compreender. A empresa C parece suscitar uma distância psicológica da qual examinaremos as razões.

Empresa A — Técnica e hierarquizada

A empresa, em princípio familiar, foi fundada em 1920. Suas áreas de atividade são hoje, principalmente, a aparelhagem elétrica e a eletrônica industrial e sua expansão foi regular. A alta tecnicidade de sua produção e a necessidade de de-

ADJETIVOS UTILIZADOS NO QUESTIONÁRIO

Adjetivos opostos aos utilizados no questionário



- Notas: 1 - Adjetivos em destaque: utilizados no questionário; os demais: opostos aos utilizados no questionário.
2 - As diferenças são todas significativas no limiar de significação: $p < .001$.

Gráfico 1: Clima Organizacional das Três Empresas

envolver tecnologias mais avançadas para se manter explicam a considerável proporção de engenheiros (14%) e técnicos (35%) entre seu pessoal. Com atividades orientadas para a indústria pesada, o contingente feminino é pouco representativo (20%), agrupando-se essencialmente nas funções administrativas tradicionais (secretariado, contabilidade).

A organização, apesar de bem-gerida, encontra-se atualmente, em virtude do mercado nacional estagnado e da maior concorrência de empresas estrangeiras, diante de momento decisivo: negociar condições de sua expansão futura através da busca de maior competitividade, o que não deixa de ter ressonância sobre sua cultura.

A empresa A é uma sociedade na qual, durante muito tempo, a tecnicidade e a racionalidade tiveram primazia e os executivos identificam-se como um grupo privilegiado, tendo um modelo de carreira claramente delineado pelo serviço central que gere os executivos de maneira muito formalizada. As categorias estatutárias estão muito presentes e os símbolos de diferenciação hierárquica são numerosos. Assim, existe agrupamento dos quadros superiores, espécie de elite desempenhando papel de conciliação na política de grupos constituídos, pela qual a direção procura diferenciar os executivos dos sindicatos de trabalhadores, muito poderosos.

Na empresa A, que propõe a seus executivos uma situação segura em troca de competência e lealdade, as relações homens/mulheres foram até agora regidas, sobretudo, pela tradição, sendo as funções e os ofícios dominantes, assim como os postos de direção, mantidos exclusivamente pelos homens. Esta situação está próxima da definição da empresa burocrática proposta por Laufer (1982): este tipo de organização, dominada pelos homens, inclina-se a propor

níveis de carreira muito estanques e estruturados garantindo o reconhecimento da diferença entre o homem e a mulher.

O desenvolvimento da competição, entretanto, vem novamente questionar a pertinência econômica, mas também a cultural, desse modelo calcado sobre estabilidade e concorrência atenuada. A permanência da organização não é mais satisfatória se mudanças rápidas são necessárias, se para a empresa torna-se vital que os executivos dêem provas de flexibilidade de adaptação e criatividade. Diante do modelo burocrático tradicional dominante vê-se surgir, em seu lugar, uma organização mais administrativa favorecendo o envolvimento psicológico pela interiorização dos objetivos produtivos. E, neste contexto, há maiores oportunidades para o desempenho da mulher executiva. Em 1978 eram 23, tendo esse número aumentado para 67 em 1984, representando 6% do efetivo de executivos.

A empresa A vivencia o paradoxo de ser, ao mesmo tempo, líder e provinciana; de ter ao mesmo tempo estrutura centralizada e descentralizada; de apresentar-se frente a seus executivos em duplo movimento: consensual e autoritária, protetora e exigente. Esse paradoxo é ilustrado pela maneira como as mulheres definem sua empresa, a qual percebem bem-gerida, poderosa, dinâmica e relativamente pouco conflituosa. Por outro lado, a vêem como tradicional, hierarquizada e masculina. Esse paradoxo é ainda encontrado no seguinte trecho de entrevista: "A empresa A é ao mesmo tempo aberta, com um certo dinamismo por causa de seus produtos, de sua vontade de progredir, mas, é também, um monstro de imobilismo. Esta impressão de empresa, que é uma verdadeira tartaruga, na qual não se pode mexer, que tem estruturas pesadas, uma cultura que é uma verdadeira fôrma na qual nos sufocamos... às vezes, é pesado. E, ao mesmo tempo, esta impressão de que, ao contrário, tudo pode andar muito rápido e de que se é capaz de grandes reestruturações em pouco tempo, de projetos de empresa extraordinários, de ter uma percepção do potencial humano que é ainda assim interessante."

Grande número de mulheres afirma ser sua integração favorecida pela necessidade de adaptação da empresa a novos modos de funcionamento, com o peso da tradição diluindo-se por trás da valorização da abertura e da mudança. Além disso, elas reconhecem que a direção é dotada de um sistema de gestão eficaz, contribuindo desse modo para sua motivação ao delinear os contornos da empresa no futuro, por via indireta, através de uma estratégia econômica afirmada. Em busca de igualdade em sua vida profissional, elas aderem ao projeto da empresa, o qual lhes propõe um espaço de carreira considerado favorável. É possível, entretanto, questionar se essa atitude não consiste mais numa identificação com a missão da organização, do que num investimento afetivo em seu funcionamento cotidiano. Elas são sensíveis aos defeitos do hierarquismo que continua muito presente e garante a perenidade do antigo sistema; os executivos preocupando-se, sobretudo, com suas tarefas e suas carreiras; e as diferenças estatutárias permanecendo bem marcadas.

Pode-se, portanto, pensar que a **diferença da mulher** corre o risco de converter-se em subordinação numa empresa majoritariamente masculina, na qual a norma continua a ser mais a confiança do que a luta. A freqüente utilização de

metáforas familiares sublinha a ligação a longo prazo e a segurança de emprego oferecida pela empresa, reforçando o peso da tradição. Na **empresa A** a nomeação para os postos dos quadros superiores é fruto de apreciação hierárquica, longamente amadurecida durante toda a vida profissional, na qual mulher alguma atingiu esse nível. A organização é suficientemente forte para perpetuar o modelo de executivo dominante: **ter forte prestígio, ser figura de proa, ser uma locomotiva**, modelo esse em que a mulher tem dificuldade para reconhecer-se. Assim, para caracterizar a maneira como situa-se em seu trabalho, a responsável pelo controle de gestão declara: "Quero me situar como alguém assexuado, mesmo que eu, devido ao fato de ser mulher, tenha relações diferentes. Sou uma função que cumpro como qualquer outra pessoa, um homem ou uma mulher". Mas, é sobretudo quando consideram a evolução de suas carreiras que as mulheres percebem haver, na cúpula da empresa, predomínio esmagador de homens, levando-as a interiorizar a autolimitação de carreira.

Questiona-se, então, se elas, para não infringir o modelo dominante, tenderiam a autocensurar-se e desempenhar suas funções com inibição, próximas, neste ponto, da feminilidade neutralizada analisada por Laufer (1982).

Empresa B ou a produtividade passional

A **empresa B**, importante organização norte-americana que, pelo seu número de negócios e pessoal empregado, pode ser considerada como um dos primeiros grupos mundiais de informática, está implantada em Grenoble desde 1970. Apesar de a matriz preocupar-se acima de tudo com os resultados econômicos, sendo o lucro o seu primeiro objetivo declarado, também dá grande importância às considerações sociais e difunde junto a seu pessoal um projeto — a **bíblia** dizem alguns — no qual a direção está fortemente empenhada. Esta orientação é amplificada por importante esforço de comunicação junto aos funcionários sobre as orientações da empresa e, até, por intervenções dos **pais fundadores**, espécie de mensagem de amor dirigida a todos.

O próprio funcionamento da organização processa-se como prática ideológica dando sentido ao discurso dos dirigentes e canalizando, ao mesmo tempo, o máximo de energia: a estrutura da empresa, muito orgânica, comporta poucos níveis hierarquizados e uma divisão de tarefas, negociada no âmbito de uma direção por objetivos, visa a atribuir responsabilidades a todos os níveis. As condutas profissionais não são guiadas por procedimentos formalizados, mas por interiorização dos objetivos, o que favorece a cooperação, especialmente com a hierarquia. Se a intensidade das relações interpessoais permite remeter, constantemente, às exigências de produtividade, ela também favorece investimento afetivo considerável e relativa diluição dos *status* e, portanto, das diferenças. Não se trabalha para um chefe, mas com um chefe para a organização. Passa-se, portanto, de uma relação hierárquica clássica, de tipo paternal, na qual as molas propulsoras da conformidade são a obediência, o medo das sanções no caso de transgressão das ordens, para uma relação de tipo maternal cuja mola propulsora seria, antes, a busca de um ideal: satisfazer às exi-

gências da organização e obter, como recompensa, gratificações de ordem tanto psicológica como material⁽¹²⁾.

Estamos próximos da organização moderna definida por Laufer (1982), na qual as mulheres ocupam, com maior frequência, postos semelhantes aos dos homens e as relações masculino/feminino são menos determinadas pela tradição.

Na **empresa B** as mulheres sentem com menor intensidade as limitações de carreira ou a concorrência de seus colegas masculinos, aproximando-se da igualdade de fato. Nesta organização, a presença da mulher é mais representativa, perfazendo 40% do efetivo global e 16% do dos executivos, tendo esses percentuais aumentado rapidamente, de 11 funcionárias em 1979 para 66 em 1984.

No que diz respeito à gestão de pessoal, a direção intervém pouco e favorece sobretudo uma estratégia ativa por parte dos executivos, os quais sentem, então, serem os artesãos de suas próprias carreiras: nem o diploma, nem o passado profissional, apenas a eficiência no posto de trabalho deveria ser levada em conta, estando a gestão por objetivos suficientemente enraizada na empresa para ser o eixo em torno do qual se organiza a evolução das pessoas, cuja mobilidade cria o sentimento de que **tudo é possível**.

Em contrapartida, o recrutamento é muito centralizado, a empresa-instituição busca, entre seus executivos, menos capital técnico do que capital orientado para os seus valores. Mas também, quanto a isso, as mulheres sentem-se beneficiadas, as imagens dominantes do executivo não lhes parecem infringir as suas concepções de feminilidade.

Espera-se do executivo, sem um esquema definido, sobretudo a capacidade de integrar-se, à sua maneira, à cultura da empresa, sob a forma de disponibilidade, pragmatismo ou dinamismo, mas também, a capacidade de evoluir. Cada um tem, pois, o sentimento de trabalhar por sua própria conta e interioriza um modelo liberal (fictício, uma vez que é controlado por regras) que o leva a confundir os seus interesses pessoais com os da empresa. Na **empresa B**, funcionando com base na adesão e na qual a relação hierárquica privilegia sobretudo qualidades relacionais e de comunicação, são muitas as mulheres que pensam poder deixar sua marca, que vivenciam sua feminilidade como um trunfo. Isso ocorre, ainda mais, porque dispõem de modelos com os quais se identificam, mesmo remotos: "nos Estados Unidos, há mulheres chefes de divisão"; e porque consideram ser sua empresa bastante forte para fazer prevalecer até o fim os seus próprios valores — neste caso, a igualdade das chances entre os homens e as mulheres — sobre os princípios de hierarquia que continuam dominantes na sociedade francesa.

Assim, além da motivação resultante de um trabalho que permite autonomia e responsabilidade e leva os executivos a formular, eles próprios, os seus objetivos de trabalho, a filosofia social proposta favorece envolvimento a longo prazo em relação aos objetivos da empresa, devendo sua prosperidade caminhar juntamente com o desenvolvimento das pessoas. O oferecimento de participação — neste caso, às mulheres — é apresentado como exigência de moralidade social, contribuição à edificação de uma sociedade mais humana. Elas dão, assim, o máximo de si mesmas, sendo a relação carismática a própria mola propulsora do mecanismo integrador, uma vez

que a onipotência da organização faz com que acreditem numa onipotência individual, num **eu** em constante expansão. Mas, para funcionar, este sistema exige adesão completa; Pagès (1979) analisou como ele leva seus membros a viverem em uma atmosfera de tensão psicológica e de competitividade. As mulheres aceitam melhor esta última, se lhes parece não perder chance alguma. Ao contrário, a tensão psicológica suscita reações ambivalentes, sendo ela resultado não apenas de considerável carga de trabalho, mas, igualmente, da exigência de mobilidade e carreira, à qual é ainda mais difícil furtar-se se foi interiorizada, se a organização é o primeiro objeto de investimento. É esta contradição — respeito aos indivíduos, mas também exigência, por vezes além do normal — que os grandes princípios da empresa tendem a mascarar: cumprem, então, a função de consolidação ideológica em relação à qual é difícil desenvolver uma instância crítica. As mulheres sentem-se **condenadas a ter sucesso**. Se vivenciam uma limitação de carreira, na maioria das vezes em virtude de seus encargos familiares, não é por causa da empresa, mas por sua própria causa. Esta contradição entre um nível de aspiração elevado, criado pelo meio profissional favorável, e as suas próprias dificuldades familiares, inclinam-nas a vivê-la como uma contradição pessoal, sentindo-se como as únicas responsáveis pela situação instável em que se encontram.

Empresa C, do "sonho da autogestão" a pertencer a outro grupo nacional

A **empresa C** foi criada no início dos anos 60 por universitários de Grenoble, os quais desenvolveram um novo material de microinformática. Evoluiu rapidamente, conservando o funcionamento de pequena média empresa - PME (*Petite Moyenne Entreprise*), próximo à Universidade. Em 1976, por necessidade de financiamento, foi anexada a um grande grupo nacional, sendo cedida quatro anos mais tarde a outro grupo. Essas reestruturações sucessivas modificaram muito o seu funcionamento, menos em virtude de verdadeira fusão do que em função da justaposição de duas culturas, como demonstra a forte nostalgia presente nas muitas referências espontâneas ao passado.

A situação econômica atual é precária a ponto de criar ameaças ao emprego, que está praticamente bloqueado há dois anos, e seu futuro parece mal delineado. A situação desfavorável não estimula as generosidades de uma política de sedução, nem a empreender uma ação psicológica junto a um pessoal sobretudo preocupado com a segurança de emprego; a imprecisão da política atualmente adotada só aumenta a morosidade do clima social. Grande número de executivos pensa, inclusive, que o sistema atual contribui para tirar da direção local parte do seu poder.

O funcionamento da empresa não substitui a falta de impulso sentida ao nível político. A estrutura da divisão técnica, na qual está a maioria das mulheres executivas (25, número estável há quatro anos, representando 10% dos engenheiros e executivos), é uma união de equipes. Dada a natureza das atividades, principalmente de pesquisa, a hierarquia é pouco presente no trabalho quotidiano, não há colaboração estreita e, se esta última permite a iniciativa, não

canaliza as energias. Além disso, devido a certa estabilidade na função exercida, desenvolve-se uma coordenação informal entre colegas e tudo se passa como se os executivos encontrassem em sua comunidade profissional o equivalente do meio protetor oferecido pelas empresas que propõem um modelo de integração a longo prazo.

Dois razões levam os executivos a maior identificação com os demais assalariados, especialmente os técnicos, do que com a direção: atividade meramente técnica e ausência de menção a um projeto de carreira, a referência ideológica mais forte dos executivos. Assim, os executivos da empresa C consideram-se, sobretudo, profissionais assalariados. Muitos analisam suas posições na organização em termos de relação de forças e aceitam a idéia de um movimento reivindicativo. Participam do Comitê de Empresa e representam um contrapoder importante seguindo modelo de autogestão visivelmente herdado da época em que a empresa C era uma PME socialmente agressiva mesmo que, diante da insegurança do futuro, se afastem de um discurso participativo. O acesso à empresa e às informações importantes, os executivos conseguem obter através da ação sindical.

A organização caracteriza-se pelo uso incipiente dos meios formalizados de gestão, encontrando-se igualmente esta tendência ao nível da administração de pessoal. A direção de pessoal, pouco presente na empresa, é sobretudo administrativa. O recrutamento é efetuado pelo serviço demandante, segundo critérios principalmente técnicos; os procedimentos de avaliação são pouco utilizados e suscitam reticências entre os executivos; a remuneração, fortemente tabelada, é pouco estimulante; a ausência de perspectivas de carreira pouco favorece as possibilidades de evolução. Tudo isso contribui para manter certa desmotivação e um clima de morosidade.

Na empresa C há pouca difusão de objetivos ou programas, mesmo junto aos executivos, e as expectativas dela em relação a eles são igualmente mal definidas. Um modelo profissional é obrigatório e os executivos têm uma visão claramente desvalorizada das funções hierárquicas: evoluir na hierarquia significa desqualificar-se, bem como dar mostras de fidelidade para com uma direção na qual não se confia.

A organização não propõe qualquer projeto e não formula expectativas claramente identificáveis em relação a seus executivos; nela, as mulheres parecem sentir menos intensamente, com relação a outros lugares, as dificuldades de situar sua feminilidade no mundo da organização. As mulheres executivas empenham-se pouco na empresa, o que se manifesta pelo baixo nível de expectativa quanto a suas carreiras. São, sobretudo, sensíveis à autonomia da qual dispõem e à liberdade de organizar, pessoalmente, seu tempo e seu trabalho. São poucas aquelas que questionam se essa autonomia contribui para a eficiência da empresa, assim como não são muitas as que estabelecem ligação entre a situação de autonomia, a ausência de políticas de direção e a utilização limitada de métodos modernos de gestão.

Elas parecem ligadas a sua empresa mais por razões externas, ou seja, a ligação com a região, o trabalho em tempo parcial ou a licença maternidade, muito mais desenvolvidas nesta empresa do que nas duas outras estudadas. As razões referentes à empresa resumem-se ao interesse pelo trabalho

e a um bom ambiente. Por outro lado, esse funcionamento permite manter clara distinção entre vida profissional e vida privada. Diferentemente da lógica de **feminilidade neutralizada** encontrada na empresa A ou de **feminilidade competitiva** na empresa B, as mulheres na "C" parecem se situar em uma lógica de **reconhecimento da diferença**. Três empresas, três culturas fortemente tipificadas e contrastantes. À guisa de conclusão, apresentamos o quadro seguinte, recapitulando as principais dimensões privilegiadas na análise.

Imagens da Organização e dos Executivos nas Três Empresas

Imagens da Organização	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Poder Vulnerabilidade	Poder (estratégia econômica)	Poder (estratégia econômica e filosofia social)	Vulnerabilidade (atmosfera de crise)
Consenso Divisão	Diferenças estatutárias marcadas	Mensagem de amor Anulação das diferenças	Competição individual
Ordem Mudança	Peso da tradição	Instabilidade programada	Nostalgia do passado
Exercício do Poder	Hierárquico/ Paternal	Negociado/ Maternal	Arbitrário, pouco afirmado
Papel dos Executivos	Categoria estatutária Elite: quadros superiores	Poucas diferenças estatutárias	Oposição direção/ executivo
Imagens dominantes do executivo	Competência técnica Confiança da direção Disponibilidade Mobilidade geográfica Masculino	Disponibilidade Pragmatismo Dinamismo Capacidade de evoluir Comunicação Masculino/ Feminino	Profissional assalariado Neutro

Pelo exposto, conclui-se que as empresas A e B suscitam investimento na organização, seja através de projeto suficientemente afirmado ou da percepção, por parte da mulher executiva, de espaço de carreira potencial, enquanto a situação da empresa C leva o contingente feminino, que dela faz parte, a investir sobretudo em seu trabalho. As mulheres de "B" desenvolvem envolvimento afetivo muito forte no próprio funcionamento da empresa, enquanto as de "A" parecem sentir mais a carga de uma vida de trabalho cotidiana.

A explicitação de três sistemas de intercâmbio bem tipificados deve permitir o estudo, por contraste, da construção e da definição da identidade das mulheres neles envolvidas, em duplo nível:

- **Psicodinâmico**, descrevendo como as mulheres executivas falam de suas empresas.
- **Simbólico**, estudando a identidade profissional das mulheres executivas a partir de seus projetos profissionais, mas também de seus projetos de vida.

MULHER EXECUTIVA NO PAÍS DA EMPRESA: QUAIS AS REPRESENTAÇÕES DE SUA VIDA DE TRABALHO?

Depois de caracterizadas as culturas de empresa, torna-se necessário tentar detalhar com maior clareza essa realidade demasiadamente global, numa tentativa de aproximação das características do trabalho quotidiano. Se as mulheres têm uma representação da cultura de sua empresa, a qual determina em parte, e de modo diferenciado, a sua identidade profissional, essa identidade deve também ser estudada enfocando seu ambiente de trabalho mais imediato.

Resumindo as características das mulheres que responderam nosso questionário — 46 da empresa A, 55 da "B" e 18 da "C" — observa-se, inicialmente, não ter sido demonstrada diferença significativa entre os grupos femininos que trabalham nessas três organizações. São relativamente jovens, na faixa etária de 30 anos em média, apenas 25% com idade su-

perior a 35 anos. A maior parte delas é casada, 20% são solteiras e 5% separadas. Quanto aos filhos, a metade não os tem; das restantes, a maioria (54%) tem apenas um, 33% delas têm dois e 13% mais de dois filhos. Todas iniciaram suas atividades antes dos 25 anos e a metade das mulheres pesquisadas jamais trabalhou em outra empresa, permitindo supor que assimilaram bem a cultura de sua empresa, uma vez que, em média, trabalham na mesma organização há cinco anos.

Relativamente à formação, 56% possuem diploma de escolas de engenharia ou administração, 27% de nível universitário e 23% são autodidatas. Como remuneração anual, nas três empresas, as mulheres recebem aproximadamente 170.000 francos. As atividades que desempenham são, sobretudo, técnicas e de gestão, trabalhando, em média, 43 horas por semana. Poucas deslocam-se profissionalmente; têm pouca responsabilidade de administração e 70% delas não exercem função hierárquica.

Grupos de mulheres executivas relativamente homogêneos, culturas de empresa muito diversificadas, qual será o resultado desse confronto? Para analisá-lo, utilizaremos as respostas aos questionários que dão indicações sobre as atitudes da mulher executiva frente a alguns aspectos de seu trabalho.

O trabalho em si mesmo, caracterizado pela possibilidade de utilizar suas aptidões e pela autonomia de que dispõem, é considerado por essas mulheres o aspecto mais importante e satisfatório em suas vidas profissionais. Poder-se-ia concluir, então, que elas valorizam principalmente o interesse do trabalho, desenvolvendo um modo de inte-

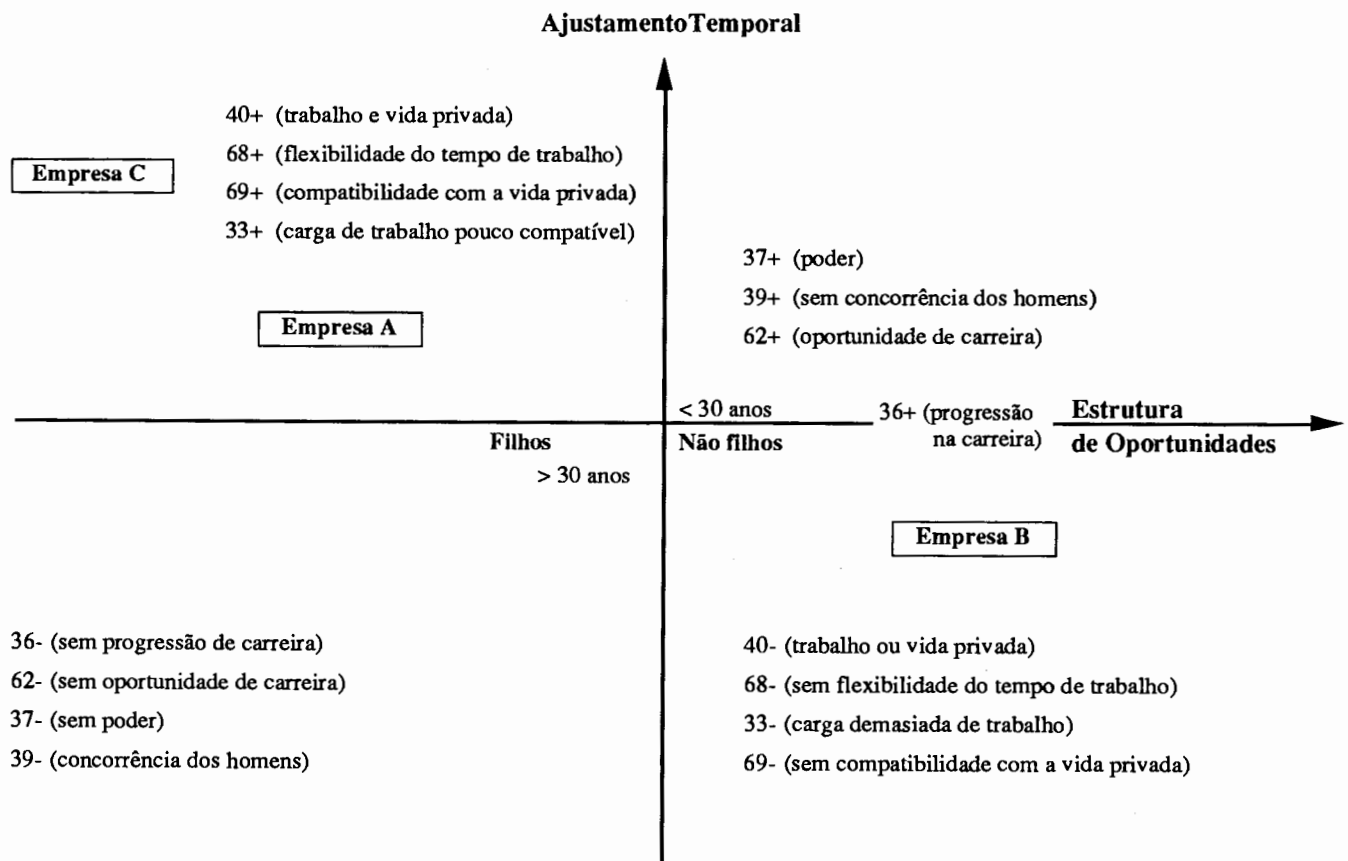


Gráfico 2: A Carreira e a Vida Privada

gração na empresa centrado na consciência profissional: **ser competente e fazer bem o seu trabalho**. Isso as aproximaria mais dos técnicos do que dos executivos da empresa, os quais, por sua vez, raciocinam mais em termos de carreira.

Entretanto, as opiniões colhidas a partir do questionário não constituem conjunto de enunciados independentes, mas estão interligadas por estruturas mais gerais e significativas, as quais procuramos evidenciar pela análise fatorial.

As diversas opiniões estão estruturadas em torno de dois eixos ou atitudes de base. Quando estudávamos as respostas que permitem extrair a primeira atitude de base, constatamos que as mulheres encontradas em posição negativa consideram ao mesmo tempo: "sua progressão de carreira não é o que poderia ser"; "sua chefia lhes delega pouco poder e responsabilidade"; e "um colega masculino pode obter, em seu lugar, um posto para o qual elas são aberta e justificadamente candidatas".

A relação com a carreira, ao contrário da relação com o trabalho seria, pois, central para compreender a questão em torno da qual se delineia a identidade profissional da mulher executiva. Para analisar esta primeira dimensão explicitada, retomaremos o conceito proposto por Kanter (1977), de estrutura de oportunidades, situando as expectativas para com a vida profissional em relação às perspectivas organizacionais.

Pode-se relacionar essa atitude para com a estrutura de oportunidades com opiniões repetidas pelas mulheres executivas, independentemente da empresa à qual pertencem. Essas opiniões, propostas ao responderem o questionário, retomam alguns lugares-comuns sobre o trabalho das mulheres, aos quais elas próprias parecem aderir: 95% pensam haver, na empresa, postos dificilmente confiados a uma mulher; 90% acreditam que "as mulheres progridem mais lentamente do que os homens na hierarquia"; e 80% responderam que "as mulheres devem trabalhar mais que os homens para demonstrar sua competência e obter sucesso". Entretanto, essas afirmações não coincidem com os propósitos mantidos pelos responsáveis masculinos: sejam eles diretores de estabelecimento, responsáveis hierárquicos ou de pessoal, todos atestaram ser a racionalidade que preside a gestão das carreiras a busca da melhor adequação possível entre as competências requisitadas para um posto executivo e as qualidades das pessoas: "raciocina-se em termos de posto, sobre a maneira como é exercido; se a pessoa quiser, ela progride. Faz-se diferença a partir da pessoa e de sua realização" (diretor de pessoal da empresa A); ou ainda: "o que é avaliado é o desempenho no posto; se a pessoa é realizadora, pragmática, se ela faz a sua equipe funcionar, se ela atinge os seus objetivos" (responsável pelo treinamento da empresa B). Assim, negar as diferenças que não sejam as de competência e constatar terem as mulheres um progresso profissional menor permite afirmar que tal fato não se deve à empresa, mas provém da natureza feminina ou da sociedade, fatores sobre os quais ela não tem poder.

As mulheres sentem suas oportunidades de carreira como diferentes e mais restritas que as dos homens. É possível, então, questionar, depois de uma pesquisa sobre o espaço de qualificação dos executivos⁽¹³⁾, como uma lógica de reprodução, traduzida pela predominância dos homens

nos postos de responsabilidade na empresa, pode coexistir com uma lógica afirmada de qualificação privilegiando as capacidades pessoais de se mostrar à altura do posto e negando toda referência ao estatuto sexual.

Independentemente de fatores culturais já evocados e que, a partir de certo nível, funcionam como freios à integração paritária das mulheres na empresa, parece existir um obstáculo suplementar analisado por Sofer (1985). Avaliar o desempenho de um executivo não significa apenas avaliar o seu desempenho atual, mas também a rentabilidade futura do investimento feito em sua pessoa. A discriminação para com as mulheres basear-se-ia em antecipações diferentes, segundo o sexo, da estabilidade do futuro executivo: se um cargo necessita, entre outros fatores, de eficiência; da permanência de seu ocupante no cargo, sem ausência prolongada; a consideração do sexo do candidato, sobretudo se ele é jovem, como indicador de sua estabilidade futura, constituiria para a empresa um modo de reduzir a incerteza quanto ao futuro. Assim, a mulher executiva sofreria, mais do que as outras menos qualificadas e, portanto, substituídas com maior facilidade, uma discriminação cujas raízes estariam nos comportamentos profissionais das mulheres em geral. Com referência ao trabalho assalariado, trabalham em média tempo menor do que os homens, suas responsabilidades familiares podem levá-las a interromper a atividade profissional ou dissuadi-las de fazer o investimento suplementar freqüentemente necessário a uma promoção. Segundo a pesquisa, as mulheres executivas interrogadas raramente abandonaram, ainda que temporariamente, a vida profissional (apenas 6% recorreram à licença maternidade) e têm famílias pouco numerosas (somente 5% têm mais de dois filhos). Como sublinha Sofer (1985), "são portanto estas mulheres que não têm a intenção de deixar o mercado de trabalho ou de formar uma família numerosa as que mais arcam com o peso desta discriminação."

Pode-se compreender, assim, que as mulheres executivas se situam, em primeiro lugar e acima de tudo, face à estrutura de oportunidades propostas pela empresa: mais sensíveis ao espaço de carreira restrito que lhes cabe, na medida que este acaba por sancionar menos o seu comportamento profissional, cuja qualidade é amplamente reconhecida, do que ao seu estatuto sexual.

A estrutura de oportunidades permite compreender melhor a coerência pela qual as mulheres estruturam sua representação da vida profissional. Deve-se considerar essa coerência juntamente com um segundo eixo, ligado a uma dimensão temporal, para apreender, finalmente, o universo de representações das executivas.

Essa segunda atitude de base é caracterizada por opiniões sobre a carga de trabalho ("ter o sentimento de que a carga de trabalho é grande demais, de que não se pode terminá-la razoavelmente em um dia de trabalho normal") e a possibilidade de conciliar vida profissional e vida privada (satisfação/insatisfação quanto a "compatibilidade com a vida privada", "flexibilidade do tempo de trabalho, possibilidade de trabalhar temporariamente apenas meio período, de gozar uma licença maternidade ou de obter disponibilidade"). Essa atitude pode ser interpretada em termos de ajustamentos ou conflitos de papéis. Na medida que inúmeras pesquisas sobre o traba-

lho das mulheres já estudaram amplamente o duplo sistema de prioridades conflituosas que as mulheres devem enfrentar, nós apenas colocaremos a questão da sua relação específica com a vida profissional, o tempo cotidiano, mas também o tempo biográfico. Mesmo em posições profissionais análogas, informa-nos Zaidman (1986), "homens e mulheres inserem-se em estratégias sociais diferenciadas, seu modo de ingresso em um projeto profissional ligado às representações do futuro em termos de tempo biográfico diferente."

As duas atitudes analisadas, se consideradas simultaneamente, conduzem a outras questões. Algumas pesquisas⁽¹⁴⁾, principalmente norte-americanas, reivindicam a igualdade da mulher executiva no mundo da empresa, postulando que essa igualdade só poderá ser obtida em detrimento de sua vida pessoal. Outras⁽¹⁵⁾, mais tradicionais, consideram que a mulher valoriza sobretudo a possibilidade de conciliar papéis familiares e profissionais, buscando antes equilíbrio de vida do que carreira bem-sucedida. As representações da vida profissional de mulheres que atingiram certo nível na empresa deveriam, então, se situar sobre um único eixo: em um dos pólos, uma carreira **no masculino**, independente da vida pessoal; no outro, uma carreira **no feminino**, permitindo um equilíbrio de vida. Poder-se-ia denominar este eixo de **carreira OU a vida privada**.

Tendo em vista os resultados obtidos, as mulheres não se situam face a uma, mas a duas dimensões em sua vida profissional, **a carreira E a vida pessoal**, com as quais elas ver-se-iam simultaneamente confrontadas e desejariam conjuntamente realizar.

Essa tensão entre investimento na carreira e busca de equilíbrio de vida ilustra, em parte, a dialética entre a igualdade e a diferença, considerada por Laufer (1982) como o ponto nodal em torno do qual se constrói a identidade profissional das mulheres.

Em um segundo momento pesquisamos como as mulheres, reagrupadas de acordo com diversos critérios, se situam no universo de representações evocado.

Em primeiro lugar, num resultado surpreendente, observa-se, ao reagrupar as mulheres segundo sua idade ou seu estatuto familiar, não terem elas atitudes fundamentalmente divergentes. No entanto, aquelas com menos de 30 anos viveram, na infância, uma clivagem menor entre os papéis masculinos e femininos, explicando o fato de terem posição diferente das mais velhas face às representações sobre o trabalho das mulheres, ainda que estas sejam amplamente partilhadas: apenas 27% (contra 54% para as mais velhas, $p < .01$) pensam "que as mulheres devem trabalhar mais do que os homens para demonstrar sua competência e ter sucesso." Da mesma forma, apenas 29% (contra 66% para as mais velhas, $p < .001$) pensam que "as mulheres progredem mais lentamente do que os homens na hierarquia". Portanto, poder-se-ia pensar que elas situar-se-ão de forma mais favorável na estrutura de oportunidades. Ainda mais porque têm nível de diplomação mais elevado: 85% têm formação em escolas de engenharia ou de gestão e apenas 6% são autodidatas. As mulheres em faixa etária mais elevada, com maior frequência, são autodidatas (30%) e é menor o número daquelas que têm diploma superior (30%).

As mulheres jovens e diplomadas são as que mais buscam, segundo Laufer (1982), a igualdade (fazer carreira em situação de paridade na empresa), reivindicando ao mesmo tempo sua diferença (sem sacrificar sua feminilidade e sua vida pessoal). Em nosso estudo elas se situam em posição central, assim como as mais velhas, tanto face à estrutura de oportunidades, como à dimensão temporal.

Não se nota efeito algum de geração quanto à representação da vida profissional e o mesmo acontece quando se considera o estatuto familiar: se é a condição maternal que remete mais profundamente à especificidade feminina, e isto sobretudo através da saturação temporal e dos conflitos de papéis suscitados por ela, então a mulher com filhos deveria considerar sua estrutura de oportunidades restrita e vivenciar, igualmente, maiores dificuldades de ajustamento temporal. No entanto, os resultados não atestam diferença significativa.

Enquanto a situação pessoal dessas mulheres pouco determina suas representações da vida profissional, o fato de pertencerem a uma das três empresas tem, ao contrário, forte poder explicativo. Resultado ainda mais significativo, porque elas têm características pessoais muito semelhantes. As mulheres da **empresa A** estão em posição intermediária, as da **empresa B** situam-se muito favoravelmente na estrutura de oportunidades e muito desfavoravelmente face à dimensão temporal, invertendo-se os resultados para as mulheres da **empresa C**.

Esses resultados, coerentes com a diversidade das empresas, mostram ser as particularidades próprias de cada organização que permitem compreender melhor as representações das mulheres executivas quanto às suas vidas profissionais. Como se todas as mulheres vivessem o conflito entre a vida profissional, ou a busca de uma integração paritária na empresa, e a vida pessoal, ou a busca de uma integração de vida, conflito este cujos termos seriam mais determinados pelo fundo cultural proposto a elas pela empresa do que por suas próprias situações pessoais.

Para Kanter (1977), aperfeiçoar a estrutura de oportunidades proposta pela empresa às mulheres executivas significa, sobretudo, aumentar o seu número. Os resultados obtidos atestam que qualquer reflexão sobre o trabalho da mulher não pode ser formulada em termos unicamente numéricos. Sem subestimar o problema, muito real do ponto de vista social, de divisão dos papéis familiares e formação da mulher, convém, igualmente, analisar as razões da sub-representação da mulher executiva e de sua menor integração na empresa, interrogando-se sobre o funcionamento, especialmente cultural, desta última. Longe de ser um parceiro neutro na vida de trabalho das mulheres, a empresa intervém inteiramente em suas representações da vida profissional.

Além disso, pode-se pensar que a menor disponibilidade das mulheres, o que no discurso dominante explica sua integração menos favorável na empresa, não se deriva unicamente de suas próprias limitações temporais, mas pode ser uma adaptação estratégica, bastante razoável, aos obstáculos encontrados numa empresa para progredir profissionalmente. Com efeito, se nossos resultados mostram ser a relação com o tempo central para as mulheres executivas, evidenciam, também, ser a empresa à qual pertencem, em

primeiro lugar, e isto independentemente de características mais pessoais, o que direciona essa relação. Como se a empresa, através de sua cultura, influenciasse não apenas o projeto profissional, mas também, de modo mais geral, o projeto de vida da mulher executiva. Entretanto, considera-se freqüentemente a empresa não fazendo mais do que arcar com a falta de disponibilidade porventura imposta pelas mulheres executivas devido às suas obrigações pessoais.

Esperamos haver demonstrado que a mulher executiva não impõe inicialmente suas escolhas pessoais, com as quais a empresa deveria negociar posteriormente, mas, essas escolhas pessoais são igualmente influenciadas por sua situação profissional, a qual depende, em parte, da cultura de cada empresa.

O equilíbrio de vida da mulher executiva não se constrói em princípio em torno de sua vida pessoal, independentemente de seu engajamento profissional. Esse equilíbrio não decorreria apenas de seu engajamento à empresa, mas, simultaneamente, em torno de limitações pessoais e profissionais. A empresa não é isenta de influenciar, ao contrário, orienta fortemente a vida profissional, bem como a vida privada da mulher executiva.

É preciso, então, procurar melhor compreender como as mulheres integram os resultados revelados. Se a análise dos questionários permitiu destacarmos até aqui pontos de vista comuns, a análise das entrevistas, centradas nos depoimentos individuais, deverá permitir colocar em evidência lógicas de vida mais singulares.

PROJETOS PROFISSIONAIS/PROJETOS DE VIDA: UMA LEITURA EM TERMOS DE COERÊNCIA

Como a atividade profissional das mulheres integra-se numa estratégia de vida da qual o outro pólo seria a vida familiar? Muitas pesquisas⁽¹⁶⁾, estudando os processos de articulação e até de reforço entre o trabalho e a vida privada, mostram ser as escolhas profissionais da mulher resultantes de múltiplas negociações, implícitas ou conscientes, serenas ou tensas com seu meio profissional, mas também, com outros projetos e, mais particularmente, com o projeto de seu cônjuge, tanto o projeto dele mesmo como o que tem para ela. O resultado dessas negociações, influenciadas pelos grupos de referência familiares, de formação, entre outros e pelo nível de aspiração da mulher, orientará o seu destino profissional. Vamos, agora, analisar os principais caminhos da mulher em sua vida profissional em relação à sua vida pessoal.

Se procuramos propor diferentes tipos de projetos, nem por isso é nosso propósito considerá-los separadamente, mas, como figuras de um mesmo jogo: o da mulher dividida entre dois pólos de investimento inconciliáveis por natureza, como dirão alguns, por tradição, como procuramos demonstrar, pois as prescrições sociais exigem que ela se consagre inteiramente a cada um dos dois. "Na maioria dos casos, estas contradições devidas a preconceitos aparecem nos períodos de rápida transformação social e constituem transição para um novo equilíbrio dos estatutos"⁽¹⁷⁾. É este novo equilíbrio que desejamos estudar em suas diferentes

formas, segundo sua maior ou menor coerência interna. Coerência quando a relação com a vida profissional situa-se no registro da evidência. Afirmamos haver evidência porque os dois pólos de investimento estão claramente isolados no tempo e no espaço, permitindo evitar qualquer confusão entre um e outro. Dois modelos destacam-se.

O primeiro é o da **executiva maternal**. Para ela, é a família quem dita o modo de vida fundado sobre uma busca de equilíbrio entre vidas privada e profissional. O problema do trabalho é, em princípio, preservar a possibilidade de conciliação entre os dois: "no momento, o trabalho que faço me convém no nível familiar. Não tenho horários rígidos. O principal é que eu chegue a conciliar os dois. Vivo bem no meu trabalho, não me entedio, faço algo ativo, sirvo a alguma coisa. No momento, está bem, é um equilíbrio. Não trabalho demais, tenho, apesar de tudo, disponibilidade para os meus filhos. Trabalhar mais, isto não me agradaria."

A visão de mundo organiza-se em torno do desejo de manter o seu lugar, mas junto a este também o lugar de mulher, portanto diferente, numa vida acima de tudo regida por escolhas familiares. Esta mulher tem o desejo de existir socialmente, mas seu objetivo é conciliar o familiar e o profissional. Esta busca torna secundárias as eventualidades da vida profissional, vista mais como o exercício de uma atividade do que como o processo de uma carreira: o trabalho não deve, de modo algum, questionar uma harmonia prioritária entre os valores familiares e a vida de executiva, cujos aspectos mais envolventes, sobretudo a ambição e a energia dispendida a serviço da carreira, são rejeitados. O investimento profissional será menor e o recurso ao tempo parcial ou à licença maternidade freqüente.

Se a mulher valoriza prioritariamente a contribuição financeira de seu trabalho e se a empresa permite este procedimento, na **empresa C** esse modelo será vivido como relativamente harmonioso. Mas se a escolha é mais pessoal, pelo desejo de sair de casa, de conseguir desenvolvimento e equilíbrio, e se a empresa não admite este procedimento, mesmo minimizado, o modelo pode se tornar problemático, como indica o depoimento de uma mulher da **empresa B**: "meu marido preferiria que eu não trabalhasse. De qualquer modo, com o nível de meu salário, não se ganha praticamente nada. Não sou pois obrigada a trabalhar. Posso dizer na verdade que trabalho para o meu prazer. Meu marido aceita o fato, mas não me encorajou." Posteriormente ela evoca sua retomada de trabalho em tempo integral (recusaram-lhe o meio turno) depois do nascimento de dois filhos e licença maternidade de dois anos: "não me sentia infeliz quando estava em casa. No limite, é o que me culpabiliza. Eu me digo que, para os meus filhos, era melhor quando eu não trabalhava." Quando a mulher introduz numa estrutura familiar inalterada um projeto pessoal clandestino e de aparência egocêntrica, não reconhecido pelos outros membros da família, observa-se que ele se torna um empreendimento culpabilizante e difícil de viver.

Essa mulher fez sua escolha pessoal, mas continua dominada pela ambivalência de sua situação. Não ambivalência entre duas obrigações, mas entre uma obrigação e um desejo, comportando forte componente afetivo, porque

o meio do trabalho é vivido como muito gratificante; não ambivalência fortuita e passageira, mas imposta de forma duradoura, dando a impressão dessa escolha poder ser questionada a qualquer momento.

Uma observação inicial do **modelo profissional** seria aquela que opõe a ambivalência à evidência.

Existe, entretanto, um terceiro modelo vivenciado também no registro da evidência — o da **mulher da organização**. Não é no trabalho e sim na organização que se faz o principal investimento, no qual se aposta tudo. A organização, na qual se deseja evoluir, torna-se o campo de comportamentos estratégicos, com a mulher procurando, por iniciativas oportunas, influenciar os acontecimentos a seu favor: "sempre procurei encontrar possibilidades de evolução nos diferentes postos que ocupei."

Afirmando suas aspirações através de uma série de ações individuais, a mulher passa por dona de seu destino profissional e, de objeto, torna-se sujeito: "ninguém me propôs a minha promoção, fui eu que a pedi. Estavam recrutando o sucessor do diretor de pessoal quando reivindiquei o posto. Não queria ter ninguém entre eu e o diretor do estabelecimento."

É, portanto, a luta que determina o êxito profissional e a mulher deverá desenvolver um conjunto de comportamentos em harmonia com as exigências da vida de trabalho: "não sou particularmente feminina. Sou bastante dura, voluntariosa. Há mulheres que talvez escutassem mais. Uma outra mulher talvez obtivesse mais confidências, não sei como ela suportaria." Esta mulher acredita não poder exercer corretamente seu papel de executiva se não assumir o comportamento daquele que habitualmente ocupa o cargo e tomou, até agora, a iniciativa desse papel: o homem.

Além disso, ela sente necessidade de refutar as expectativas dos outros: "no meu serviço, eu fui insultada. Se houvesse um homem chefe, não haveria diferença, não nos escutariam menos. Isto nem sempre funciona."

Na organização, seriam essas mulheres **homens à margem**? É possível, entretanto, questionar se a identificação ser como não substitui a identidade ser ela mesma e se **fazer de conta** não toma o lugar do **autêntico**. Mas, isso não é sublinhar a **fragilidade cultural** que Sainsaulieu (1977) pôs em evidência entre as executivas autodidatas? "A integração na empresa não é apenas uma questão de oportunismo tático. Trata-se, com efeito, de reconstituir-se uma coerência cultural, integrando-se num meio social que os reconhece pelo que eles (elas) se tornaram."

Essa integração na empresa é sinônimo de perfeita disponibilidade: "faço tudo para não tomar visível que sou uma mulher. Tento ser disponível. Cada vez que me pedem alguma coisa às seis horas, faço tudo para não mostrar os problemas que isso me cria, continuo disponível." O que tem, inevitavelmente, repercussão sobre a vida privada: "toda a organização familiar gira ao redor do fato de eu trabalhar. Tento evitar qualquer impacto, qualquer embaraço de minha vida privada sobre o meu trabalho. Tenho um sistema para que não me incomodem. Não quero ser perturbada pela minha vida familiar, não o sou. Não quero, para que aqui não sejam feitas diferenças."

Observa-se, nessa tentativa muito voluntarista de organização, a sobredeterminação da vida familiar pela vida profissional: na contradição insuperável trabalho/família o pólo dominante é representado pelas exigências da vida profissional, sendo a família o pólo dominado. Quando surge tensão entre os dois, esta é voluntariamente interpretada como a conseqüência de um erro pessoal, devendo cada mulher conhecer o comportamento familiar mais adequado para o exercício da atividade profissional.

Freqüentemente ingressando na empresa quase à força, porque não correspondiam, *a priori*, ao perfil do emprego, essas mulheres descobriram-se em situação difícil. Daquilo que seus círculos poderiam ter considerado fraqueza insuperável, inadaptação fundamental, elas conseguiram tirar força, capacidade de superadaptação, permitindo-lhes desenvolver o que se convencionou chamar de brilhante carreira. Mas, a adoção de condutas características de outra pessoa não traduz, necessariamente, o desejo de confundir-se com ela e as divisões que algumas mulheres são obrigadas a viver entre suas vidas familiar e profissional não conduzem a uma menor identificação? O que, em psicologia social, é chamado de **compartimentagem de papéis** parece poder se tornar, em nível mais profundo da personalidade, uma clivagem.

Uma segunda leitura da coerência do **modelo profissional** seria, pois, aquela opondo a clivagem à evidência. Essa clivagem foi encontrada, realmente, junto a muitas mulheres executivas: elas falam como as **mulheres da organização**, investem na empresa, aderem a um projeto profissional afirmado. Quando levadas a falar de sua vida pessoal (com particularidades que não abordariam espontaneamente), observa-se muito claramente mudança de tom, ruptura no discurso, como se uma ligeira modificação do ângulo de apreensão das coisas provocasse percepções até então ocultadas. Se, em toda pesquisa, a partir do que dizem as pessoas é possível lamentar o fato de não se poder apreender exatamente a separação entre o dizer e o fazer, é interessante acentuar aqui essa separação, já presente no dizer.

Analisaremos essa clivagem de maneira mais detalhada, pois ela só pode ser apreendida na estrutura de desenvolvimento de uma entrevista.

Trabalhando há três anos na **empresa B**, que evoluiu rapidamente, uma jovem mulher diz: "foi preciso adaptar-me às necessidades da empresa, eu não tinha projeto profissional preciso, eu me adaptei." Não foi apenas adaptação a mudanças freqüentes de funções, mas também, a horários pesados: "no começo fiquei surpresa, mas fui envolvida pelo ritmo de trabalho. Fiz face a uma carga considerável de trabalho, de no mínimo 50 horas por semana. Estou na empresa das nove horas da manhã até às oito horas da noite. Aqui há uma forte pressão sobre as mulheres executivas." Ela nos explica a seguir como, depois de se ver envolvida no início de sua vida profissional no jogo do recrutamento, está hoje envolvida no jogo da empresa: "há objetivos determinados pela empresa, eu me envolvi no jogo, eu me identifiquei com eles. É um pouco um desafio, sou inteiramente participante."

Esse jogo, citado por ela, é o aproveitamento das opor-

tunidades oferecidas para trabalhar junto à direção geral, estar no coração da empresa e participar de seu desenvolvimento. A única regra claramente fixada para esse jogo é empenhar-se, completamente, no que acontece: "há três anos tenho dado toda a minha energia à empresa." No transcorrer desta entrevista, esse jogo jamais foi evocado como negociado (joga-se com condição de), como contornável (poder-se-ia jogá-lo de outro modo) ou como finalizado (permite atingir um objetivo), mas, antes, como um modo de funcionamento autojustificável, por trazer gratificações suficientes para que se continue a jogá-lo.

Destaque-se que esse jogo parece ser importante apenas no presente. Quando a entrevistada é abordada sobre a maneira como ela considera o futuro, não mais se observam manifestações de grande identificação com a empresa, mas a expressão de certas restrições, mais ou menos explícitas, para com sua posição atual. O que ela faz, não corresponde às suas aspirações profundas: "no começo, eu tinha pensado numa carreira que valorizasse mais o plano intelectual. Atuo em campo mais operacional." Para ela, progredir nessa empresa seria tornar-se chefe do pessoal, mas o cargo não a atrai: "um trabalho de negociação, de administração, gerir processos difíceis, isto não me interessa, talvez por medo. Gosto mais de um trabalho de coordenação, de contato com as pessoas." Se ela participa do jogo, não é vencedora, e pode-se pensar que o fato de ser mulher não é totalmente neutro no contexto analisado (testemunha disso é a reticência a aceitar postos de direção — **postos de homens**).

Além disso, o futuro profissional que ela tem em mente foge às categorias do jogo. Trata-se de adquirir competência e especializar-se em sua área — o recrutamento — ou de obter funções de gestão dos executivos em um grupo maior. Desenvolver uma especialização e desejar um posto mais funcional significam evitar encontrar-se em situação semelhante à atual, na qual tem, sobretudo, de responder às exigências pontuais e urgentes da organização. Integrar, também, em seu futuro profissional o desejo de ter uma vida familiar: "num posto mais administrativo, numa estrutura mais tradicional, pode-se facilmente chegar a conciliar os dois." Mas, logo depois, uma restrição: "não se têm então as mesmas possibilidades de evolução, porque não se participa dos objetivos."

Seu discurso, na seqüência, é pontuado por essa clivagem: "obtive alguns resultados no meu trabalho, evoluí muito. Não procuro progredir a qualquer preço, procuro decidir considerando minha vida pessoal." Posteriormente, afirma: "no momento, decidi investir na minha vida profissional." E, após, em contraponto: "se recuo, meu trabalho se tornará menos interessante."

Se seu **eu** pessoal não combina com o jogo proposto pela empresa, ela tira dele muitas satisfações para poder considerar serenamente a perspectiva de renunciar: "ou mergulho no meu trabalho, ou o coloco num plano mais pessoal... No momento, continuo." Ela continua, pois, a agir da mesma forma. Até quando e a qual preço?

Observa-se o quanto essa mulher se sente confrontada com dois mundos incompatíveis. Desde então, teve dificuldades em fixar sua posição no espaço da empresa, como se

o sistema de suas referências, espécie de esquema social interiorizado, estivesse desorganizado pela duplicidade de suas posições e pela deformação de seus referenciais. Parece-nos haver aqui mais uma clivagem do que uma ambivalência. A entrevistada não pode falar dos dois mundos ao mesmo tempo, mas apenas simultaneamente e em registro diferente. Ela sabe que as necessidades obrigam-na a escolher, mas nenhum elemento lhe dá condições de saber hoje qual será a melhor escolha, pois nada a autoriza a prever o resultado futuro, não se sentindo segura quanto à conduta a adotar. Divide-se entre duas aspirações opostas, as quais tem dificuldade para deslindar e cujo emaranhado provoca **zonas de sombra**. Nenhuma das duas lhe permite encontrar o lugar de qualquer equação pessoal. Vê-se, então, delinear um mecanismo de clivagem que pode, na melhor das hipóteses, proteger o **eu**, mas igualmente, suscitar o sentimento de uma identidade vaga ou sempre em crise.

Se a situação da mulher, a coexistência de dois pólos de vida, um tradicional e outro recente, podem suscitar fonte de incertezas quanto ao futuro, um peso de realidade, na maioria dos casos materializado pelos filhos, transforma, então, essa ambivalência ou essa clivagem em conflito. No modelo profissional estruturado em torno do conflito "o modo de vida é ditado por um corte trabalho/vida familiar e pela tentativa inevitavelmente fracassada de conciliá-los. Não se trata de submeter-se ao seu destino, nem de o dominar, mas de organizá-lo da melhor maneira ou da forma menos ruim"⁽¹⁸⁾.

Esse conflito é vivido por todas as mulheres profissionais. Algumas o resolveram privilegiando um de seus dois pólos de vida, o trabalho ou a família. Outras evitam vivê-lo, momentaneamente, por um processo de clivagem. Outras, ainda, parecem sentir mais intensamente a impossibilidade de manter, simultaneamente, os dois papéis, demasiado opostos, que têm de desempenhar: "o difícil é que na verdade não se tem escolha. Pode-se dizer vou parar, crio os meus filhos, depois começo de novo; ou, não tenho filhos. Mas é sempre conflituoso, sempre se pisa em um ou no outro."

Quando não se deseja renunciar a um mundo, nem ao outro, o conflito se instala e a relação com a vida profissional tende a tomar a forma de uma provação. Algumas mulheres viveram uma série de experiências profissionais bem-sucedidas, modelando a visão de si mesmas, bem como a do mundo no qual trabalham. Se elas têm um objetivo, ao qual não querem renunciar, de fazer parte de uma elite composta por pequeno número das que conseguiram êxito, ao mesmo tempo vivem em constante inquietude quanto à capacidade de fazer face a todas as exigências, tanto as de hoje quanto as do futuro. Vivem sua condição sob o signo de uma contradição muito forte. Para essa mulher, o mundo é um conjunto de coerções sociais sobre o qual não tem controle, precisando retomá-lo à sua maneira, consagrando-lhe toda sua energia.

Assim, essa mulher passa o seu tempo a manter um equilíbrio frágil entre continuar a evoluir profissionalmente, com repercussões familiares negativas ("sacrifiquei meu filho à minha vida profissional, ele sofreu muito com

isso, hoje me dou conta"), e resolver seus problemas familiares com conseqüências profissionais negativas. Depois de ter tirado licença maternidade de um ano ("era preciso que eu fizesse alguma coisa, não tinha escolha"), ela volta à empresa, que continuou a evoluir sem ela e não lhe propõe o posto cobiçado: "vivi este ano de maneira detestável, passei por um questionamento permanente... Aconteceram algumas coisas que influenciaram minha vida privada. Não conseguia mais dormir, não tinha disponibilidade para os meus filhos. Pensava unicamente neste posto que eu não tinha conseguido."

A permanente tentativa de estar disponível nas duas frentes, ao mesmo tempo, fracassa aqui; sua disponibilidade profissional engendra a não-disponibilidade familiar; sua disponibilidade temporária para os filhos torna-se, ao ser colocada na categoria das **executivas maternas**, não-disponibilidade mais duradoura para a empresa. Nessa tentativa incessantemente renovada de ambivalência, ela torna-se profundamente não-disponível, por não estar disponível, para si mesma.

O conflito é profundamente interiorizado: ela constitui o centro de seus próprios conflitos, cujas soluções dependerão da capacidade de adaptação que desenvolver. Contudo, eles continuam presentes e duradouros. Apesar desse conflito, comportando forte carga afetiva, depender da atitude dos grupos de referência familiar e profissional e da capacidade da pessoa de enfrentar o problema, ele é interiorizado.

Algumas profissionais, na maioria dos casos jovens diplomadas que trabalham na **empresa B**, ao contrário, tenderão a viver esse conflito de maneira mais superficial, pois ao situá-lo em um nível social elas o exteriorizam: para elas, a divisão dos papéis sociais depende da sociedade; se seus papéis são dificilmente compatíveis, é a sociedade (e não apenas elas) a responsável.

Contradição social e não mais conflito pessoal. Este distanciamento acarreta posição psicológica mais confortável, mas também situação quotidiana igualmente difícil de viver: "consigo manter tudo no momento, mas pago um alto preço no que diz respeito à minha saúde." Entretanto, trabalhar de outro modo, de maneira mais flexível, seria possível, mesmo sendo hoje dificilmente admitido: "todos os dirigentes são homens cujas mulheres não trabalham, enquanto eles trabalham muito. Portanto, como eles não precisam colocar esta questão para si próprios, é um círculo vicioso." O papel destas mulheres executivas será o de participar, através de engajamento profissional, do surgimento de uma nova ordem; elas têm consciência disso: "estou orgulhosa, enquanto mulher, de ter conseguido provar que a igualdade era possível, de ter aberto o caminho. Não por mim, mas para os meus filhos."

Serem iguais, porém diferentes, eis como algumas mulheres executivas encaram o problema. Todavia, será necessário, também, que a empresa se modifique. Perguntada sobre quais mudanças ocasionaria o fato de haver mulheres nos postos de responsabilidade, uma jovem mulher da **empresa B** respondeu: "talvez reequilibrar os postos para que sejam compatíveis com uma família, oferecer atividades

paralelas. Isto abriria o caminho, faria com que outras mulheres tivessem vontade de seguir o exemplo." Atrás deste discurso de tom militante observa-se que, para as mulheres, o problema consiste menos em adaptação à realidade presente, ou entender essa realidade, do que gerar um funcionamento diferente. Essa mudança será obtida se forem redefinidos os termos do conflito e realizadas múltiplas negociações com os cônjuges e com a empresa: "se eu tivesse um filho, não poderia exercer minhas atividades no posto da maneira como faço atualmente, o que não quer dizer que não poderia exercê-lo de modo algum. Penso que seria preciso reorganizá-lo, isto dependeria de mim, mas também, da negociação que eu faria com meu superior hierárquico."

Redefinir os papéis profissionais e familiares, atenuar as pressões, estas são possibilidades que algumas consideraram mas, também, pode ser adotada posição mais transitória, adiando certo número de decisões para o futuro, esperando um dos grupos aos quais pertence, a empresa ou a família, atenuar suas exigências. Algumas mulheres retardam o nascimento do primeiro filho para adquirir suficiente experiência profissional. Depois de obtê-la, invertem a ordem de suas preferências: "no momento, prefiro mostrar do que sou capaz no plano técnico."; "peguei um posto menos operacional, mais estratégico para ter um filho." Observa-se, para a geração seguinte, o conflito transformando-se insensivelmente em evidência, não de uma escolha a ser feita, mas de um meio termo a ser obtido.

Exploramos as diferentes modalidades da relação vida profissional/vida familiar quanto à mulher. Das estruturas possíveis, destacamos cinco: a evidência para as **executivas maternas** ou as **mulheres da organização**, assim como a **ambivalência**, a **clivagem** e o **conflito**. Quando procuramos localizar regularidades da existência desses diferentes modelos nas três empresas, constatamos que o caso da **empresa C** é o mais tipificado. Nesta empresa, que propõe poucas perspectivas de carreira e na qual o turno parcial é relativamente bem aceito, há número maior de **executivas maternas**. Na **empresa A** as exigências do trabalho são consideradas razoáveis, numa organização fortemente masculina onde, apesar disso, as **mulheres da organização** estão relativamente mais presentes.

Em contrapartida, na **empresa B** o investimento exigido é considerável e a participação emocional é intensa. As condutas profissionais são menos codificadas e cada mulher experimenta o sentimento de poder imprimir sua marca na organização. Nessa empresa, as configurações possíveis são mais variadas: a relação com a vida profissional tende a ser mais ambivalente ou conflituosa no presente, no entanto, mais evidente quando as mulheres a consideram em perspectiva. Elas têm, então, o sentimento de poder imprimir na empresa o seu próprio desejo, o campo das possibilidades parece-lhes mais aberto.

A empresa tem importante influência sobre as orientações e formas assumidas pelos projetos das mulheres executivas, mesmo que os relatos de vida mostrem, igualmente, essas formas como estruturalmente instáveis, nas quais uma modificação, mesmo pequena, dos fatores pre-

sentes (acontecimentos familiares, mudança de trabalho para a mulher ou o cônjuge etc.) pode transformar profundamente o enfoque do real.

CONCLUSÃO

Que lição poderemos tirar desta **viagem ao feminino em terras da empresa?**

Sublinhamos, em primeiro lugar, que todos referem-se às diferenças psicológicas entre os sexos e as próprias mulheres não fogem a esse sistema de explicação do real. Todos os dias recorrem a esse sistema para decifrar, avaliar, explicar e compreender os comportamentos ou as reações do outro, bem como os seus. Referências inconscientes adquiridas muito cedo, as quais parecem, se bem observadas, organizadas de modo estável e coerente. Como afirmam Hurtig & Pichevin (1986), é "toda uma psicologia selvagem das diferenças dos sexos que está em ação", mesmo procurando mostrar que ela se modula segundo os contextos profissionais. A questão, hoje, parece consistir menos em saber se as diferenças entre os sexos são verdadeiras ou falsas do que compreender a natureza e a consequência dessa teoria implícita das diferenças entre os sexos.

Isso pressupõe uma inversão de perspectiva teórica: de desvantagem ou, pelo menos, de dado natural, os efeitos do sexo adquirem o estatuto de fenômeno psicológico, de elemento da realidade a ser estudado. Isto deveria ajudar a compreender tanto as tendências de certas pesquisas sobre as mulheres quanto efeitos mais gerais, localizáveis não mais nas variações das características próprias a cada pessoa, mas nas das situações sociais em que elas se encontram.

Neste trabalho procurou-se demonstrar que a cultura própria a cada empresa traz variações não negligenciáveis à maneira pela qual a mulher executiva arranja o seu estatuto sexual: se ela na empresa é, antes de tudo, mulher, o modo pelo qual vive a sua condição de mulher, isto é, se a sente como mais ou menos compatível com sua função de executiva e com sua vida privada, é fortemente modulado pelo seu meio profissional.

A importância e a eficácia dos efeitos de cultura da empresa não devem permanecer mágicas por ignorância dos mecanismos que engendram esses efeitos. Essas impressões de magia são reforçadas pelo fato de a pedagogia do meio de trabalho ser implícita, isto é, pelo fato de ela repousar sobre "um processo inconsciente de inculcar princípios que só se manifestam em estado prático na prática" (19).

A diferença da mulher? Digamos, de preferência, as diferenças. Analisar o acesso de mulheres a postos de responsabilidade não significa compreender a produção homens/mulheres? Vê-se que, do lado das mulheres executivas, continuam a ser observadas a manutenção e a reprodução de uma diferença que legitima a separação, bem como a exclusão dos centros de poder, mas isto, em graus muito diferentes segundo a empresa a que pertencem. E que em duas dimensões importantes, a relação com a carreira e o ajustamento vida privada/vida profissional, a empresa intervém inteiramente, propondo escolhas estruturais, em torno das quais se delinea a identidade profissional das mulheres executivas.

Para que uma mudança venha a abrir o caminho, é importante sublinhar que essa diferença é um produto social, um processo que se produz e reproduz continuamente, e não a consequência de inelutáveis pesos históricos ou sociológicos.

Se a identidade sexual não deveria mais servir de suporte à atribuição das tarefas e das responsabilidades, é porque a pessoa (tanto o homem como a mulher) recusa-se a ser definida profissionalmente nesta dimensão. Com efeito, a prioridade masculina no emprego é condenada em nossos dias, mais do que no passado, e o direito ao emprego para todos é reivindicado. Cada um deseja, doravante, um trabalho e uma carreira para si. Culturalmente é cada vez menos aceito que as empresas continuem a oferecer oportunidades de carreira diferentes aos homens e às mulheres. Isso poderia bem ser uma das novas verdades culturais da empresa de amanhã. E, por essa razão, as empresas, produzidas certamente pela cultura, são também produtoras de cultura e têm, assim, um novo desafio a enfrentar: encontrar uma nova arte de viver e de trabalhar em conjunto, tanto para as mulheres como para os homens.

NOTAS

- (1) Ver Marcel Gauchet: *Tocqueville, sur la genèse des démocraties*. Em Libre n. 7. Paris: Payot, 1980, p. 94.
- (2) Tomamos emprestada esta expressão de Christian David: *La bisexualité psychique. Revue Française de Psychanalyse*, 39, 1975, p. 695-856.
- (3) Para maiores detalhes sobre esta pesquisa ver Françoise Belle: *Cadres au féminin et cultures d'entreprise — le cas de trois entreprises de Grenoble*. Grenoble: tese de doutorado novo regime em ciências de gestão, 1987.
- (4) Pensamos aqui no número especial de *Sociologie du travail* (1984, n. 3), consagrado a *Travail des femmes et familles*. Assim como, na obra coletiva *Le sexe du travail: structures familiales et systèmes productifs*. Grenoble: PUG, 1984.
- (5) Uma recente pesquisa de documentação (1987) junto ao BIT indica que de 117 pesquisas, no mundo, dedicadas às *managerial women*, 7/10 provêm de países anglo-saxões.
- (6) Ver Eugénie Lemoine-Luccioni: *Partage des femmes*. Paris: Seuil, 1976, p. 66.
- (7) Ver Georges Simmel: *Sociologie et épistémologie*. Paris: PUF, 1981.
- (8) A corrente da *corporate culture* é ilustrada pelo livro de Peters & Waterman: *In search of excellence*. Trad. francês: *Le prix de l'excellence*. Paris: Inter-Éditions, 1983. Ou, pelo de Archier & Sérieyx: *L'entreprise du 3ème type*. Paris: Seuil, 1984.
- (9) Elie Kazan, citado por Michel Vinaver: *Ecrits sur le théâtre*. Lausanne: Ed. de l'aire, 1982.
- (10) Joëlle Allouche-Benayoun, Marie-Claude Kançal: *Trajectoires professionnelles des femmes cadres*, p. 260-274. In: *Le sexe du pouvoir*. Paris: Desclée de Brouwer, 1986.

- (11) Ver a análise de Anne-Marie Rocheblave-Spenlé: *Le pouvoir démasqué*. Paris: Ed. Universitaires, 1974.
- (12) Estamos aqui muito próximos da análise que Max Pagès propõe sobre o poder na empresa hipermoderna em *L'emprise des organisations*. Paris: PUF, 1979.
- (13) Cf. Pierre Rivard, Jean-Michel Saussois, Pierre Tripiér. *L'espace de qualification des cadres*. Paris: Relatório CORDES, 1979.
- (14) Ver, infra.
- (15) Ver, por exemplo, Jean Bonis: *Les cadres féminin en France*. Paris: Entreprise et Personnel, 1977.
- (16) Cf. nota 3.
- (17) Ver Anne-Marie Rocheblave-Spenlé: *La notion de rôle en psychologie sociale*. Paris: PUF, 1969, p. 342.
- (18) Ver Jacqueline Laufer, Catherine Paradeise: Pour une nouvelle stratégie d'analyse de carrière des cadres. *Sociologie du Travail*, 4, 1982, p. 473-478.
- (19) Pierre Bourdieu, Jean-Claude Passeron: *La reproduction*. Paris: Ed. de Minuit, 1970.

Abstract

This article attempts to study executive women and their professional identity within enterprises with different organizational cultures and strategies. Based on a literature review on the subject, the author identifies two theoretical approaches, one originated from the American literature and the other from the French one, the latter being the one adopted by the author. This study, based on a sample of executive women from three enterprises within the French electronic sector introduced the empirical reference to discuss these women's types of relation with life and professional identity.

Uniterms:

- organizational culture
- gender relations
- professional identity

Referências Bibliográficas

- AUBERT, Nicole. *Le pouvoir usurpé: femmes et hommes dans l'entreprise*. Paris: Lafont, 1982.
- BADINTER, Elisabeth. *L'un est l'autre: des relations entre les hommes et les femmes*. Paris: Jacob, 1986.
- BARTHES, Roland. *L'empire des signes*. Genève: Skira, 1970.
- BONIS, Jean. *Le système humain des organisations*. Paris: Hommes et Techniques, 1975.
- CASTORIADIS, Cornelius. *L'institution imaginaire de la société*. Paris: Seuil, 1975.
- CROZIER, Michel & FRIEDBERG, Erhard. *L'acteur et le système*. Paris: Seuil, 1977.
- DEWANNA, Mary. *Male/female careers: the first decade*. Center for Research in Career Development, Columbia University, 1984.
- EPSTEIN, Cynthia. *Woman's place: options and limits*. Los Angeles: University of California Press, 1970.
- ENRIQUEZ, Eugène. *De la horde à l'état: essai de psychanalyse du lien social*. Paris: Gallimard, 1983.
- FREUD, Sigmund (1933). Trad. francês: *Nouvelles conférences d'introduction à la psychanalyse*. Paris: Gallimard, 1984.
- _____. (1921). Trad. francês: *Psychologie des foules et analyse du moi*. In: *Essais de psychanalyse*. Paris: Payot, 1981.
- HENNING, Margaret & JARDIM, Ann. *The managerial woman*. New York: Pocket Books, 1976.
- HURTIG, Marie-Claude & PICHEVIN, Marie-France. *La différence des sexes: questions de psychologie*. Paris: Ed. Tierce, 1986.
- KANTER, Rosabeth. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books, 1977.
- LARÇON, Jean-Pierre & REITTER, Roland. *Structure de pouvoir et identité de l'entreprise*. Paris: Nathan, 1979.
- LAUFER, Jacqueline. *La féminité neutralisée? Les femmes cadres dans l'entreprise*. Paris:

- Flamarion, 1982.
- LÉVY-STRAUSS, Claude. *L'identité*. Paris: Grasset, 1977.
- LIPOVETSKY, Gilles. *L'ère du vide: essai sur l'individualisme contemporain*. Paris: Gallimard, 1983.
- MACCOBY, Michael. *Le joueur: le manager d'aujourd'hui*. Paris: Inter-Éditions, 1980.
- MEAD, Margaret (1948). Trad. francês: *L'un et l'autre sexe*. Paris: Denoel.
- PAGÈS, Max et alii. *L'emprise des organisations*. Paris: PUF, 1979.
- SAINSAULIEU, Renaud. Culture et sociologie de l'entreprise. *Connexions*, n. 45, 1985, p. 109-122.
- SAINSAULIEU, Renaud. *L'identité au travail*. Paris: PFNSP, 1977.
- SOFER, Catherine. *La division du travail entre hommes et femmes*. Paris: Economica, 1985.
- ZAIDMAN, Claude. La notion de féminisation. In: *Le sexe du pouvoir*, 1986, p. 281-289.

Recebido em novembro/90