

CAMILA RECHIA FERREIRA

**AS RELAÇÕES DE GÊNERO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL COMO FATOR
DE RELEVÂNCIA NA ATUAÇÃO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS:
QUESTÕES DE CONFLITO E PODER.**

CURITIBA

2010

CAMILA RECHIA FERREIRA

**AS RELAÇÕES DE GÊNERO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL COMO FATOR
DE RELEVÂNCIA NA ATUAÇÃO PROFISSIONAL DE RELAÇÕES PÚBLICAS:
QUESTÕES DE CONFLITO E PODER.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para graduação no Curso de
Comunicação Social – Relações Públicas, do
Departamento de Comunicação Social, do Setor de
Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade
Federal do Paraná

Orientação: Prof.^a Me. Anely Ribeiro

Co-orientação: Prof.^a Dr.^a Celsi Brönstrup Silvestrin

CURITIBA

2010

SUMÁRIO

RESUMO	4
1 INTRODUÇÃO	5
2 RELAÇÕES PÚBLICAS	9
2.1 RELAÇÕES PÚBLICAS: UMA VISÃO ESTRATÉGICA SOBRE A EXCELÊNCIA.....	9
2.1.1 Sob uma perspectiva cultural: Relações Públicas e a produção de sentidos...	12
2.1.2 Sob uma perspectiva política: Relações Públicas e Micropolítica.....	24
2.1.3 Sob uma perspectiva relacional: Relações Públicas e suas interfaces	25
3 O CONCEITO DE GÊNERO E AS TEORIAS FEMINISTAS	28
3.1 Definição de gênero.....	28
3.2 A evolução das teorias feministas	29
3.3 Por que adotar uma perspectiva feminista socialista?	34
4 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL	36
4.1 O que é uma organização?	36
4.2 Tipos de organização	38
5 O SUJEITO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	40
5.1 Identidade: o processo de identificação e os grupos identitários	40
5.2 A construção do sentido de masculino x feminino: reflexões sobre “ser homem” e “ser mulher”	42
5.3 O gênero e as relações de poder	51
6 METODOLOGIA	56
6.1 PESQUISA QUALITATIVA	56
6.1.1 Entrevista individual em profundidade	56
6.1.2 Entrevista semi-aberta.....	57
6.1.3 Roteiro	57
6.1.4 Seleção dos informantes	58
6.2 ENTREVISTAS	59
6.2.1 Perfil das entrevistadas	59
6.2.1.1 A – Gerente de contas de importante agência de comunicação com sedes em Curitiba, Porto Alegre e Brasília.....	59
6.2.1.2 B – Diretora do departamento de Relações Públicas da Secretaria Da Comunicação Social de Curitiba.....	60

6.2.1.3 C - Analista de comunicação sênior da área de comunicação corporativa e relações institucionais de empresa de grande porte da área de cosméticos.....	60
6.2.1.4 D – Consultora autônoma para organizações não-governamentais, empresas e órgãos públicos.....	61
6.2.2 Análise dos depoimentos.....	62
6.2.2.1 A experiência do tempo e a participação feminina no mercado de trabalho: interpretações sobre uma possível evolução histórica.....	62
6.2.2.2 Nível tático x nível estratégico: os cargos de liderança feminina em Relações Públicas e a participação nas tomadas de decisão.....	64
6.2.2.3 Percepções e avaliações sobre feminilidade e masculinidade no ambiente organizacional.....	67
6.2.2.4 Preconceitos e estereótipos: exemplos de discriminação e assédio a mulheres no ambiente organizacional por parte de chefes, subordinados, colegas e clientes.	71
6.2.2.5 A cultura como fator de relevância na análise sobre a questão de gênero no ambiente organizacional.....	74
6.2.2.6 A tipologia das organizações e o reflexo dessa classificação na relação entre gêneros no local de trabalho	75
6.2.2.7 A mãe, a esposa e a profissional: conflitos gerados pelo acúmulo de papéis	76
6.2.2.8 A consciência da dimensão do gênero nos relacionamentos e sua relevância na atuação das profissionais entrevistadas	77
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
REFERÊNCIAS.....	81

RESUMO

O estudo trata da importância da questão de gênero para o exercício profissional de Relações Públicas. Apresenta os conceitos de Relações Públicas, cultura organizacional, identidade e gênero com o intuito de refletir sobre o processo de construção das noções de masculinidade e feminilidade e seu impacto no ambiente organizacional. Como metodologia optou-se pela combinação da pesquisa bibliográfica com entrevistas em profundidade. A primeira parte do trabalho consiste em um apanhado sobre estudos representativos na área estudada e com pertinência para o cumprimento dos objetivos da pesquisa. Na parte final, foram entrevistadas, com roteiros semi-estruturados, mulheres com formação em Relações Públicas que ocupam cargos de liderança em diferentes tipos de organização, todas localizadas na cidade de Curitiba. A análise das duas fases da pesquisa comprova a relação existente entre as teorias sobre gênero no ambiente organizacional e o que é vivenciado na prática por mulheres com formação em Relações Públicas. Sendo assim, observa-se a pertinência de se conhecer os processos de produção de sentido e de identificação nas organizações para que se obtenha a excelência em Relações Públicas.

Palavras-chave: Relações Públicas, gênero, organizações, conflito e poder.

1 INTRODUÇÃO

A diversidade, há algum tempo, está no centro de muitos estudos organizacionais. No entanto, ainda não é uma questão totalmente esgotada: necessita de atenção maior para que as diferenças no ambiente organizacional sejam respeitadas e conciliadas tendo em vista a qualidade dos relacionamentos entre os indivíduos e grupos que fazem parte desse contexto.

No que diz respeito à questão de gênero, sabe-se que a luta pela participação de forma igualitária das mulheres no mercado de trabalho já dura muito tempo e já conquistou avanços. No entanto, segundo Griffin e Moorhead (2006), as mulheres ainda ganham menos que os homens e as barreiras informais nas organizações de todo o mundo mantêm as mulheres longe dos cargos mais elevados.

Se a igualdade de direitos e recompensas não é verificada, o conflito é inevitável. Por isso, a responsabilidade do profissional de Relações Públicas, que deve pensar e entender as relações sociais no ambiente organizacional e não apenas aplicar ferramentas que, muitas vezes, podem ser as principais responsáveis pela perpetuação de um modelo masculino dominante, mas também podem contribuir em processos de mudança estrutural e de pensamento.

De acordo com Beauvoir (1949), é inegável que nossa sociedade viva dentro de um padrão masculino baseado no patriarcado. Em “O segundo sexo” a autora realiza uma retrospectiva da história da mulher e sua participação social, chegando à conclusão de que nunca a mulher esteve localizada no centro do poder. Para ela, “ser mulher” envolve o entendimento de uma construção histórico-social que perpassa, inevitavelmente, o sentido do masculino. Ou seja, enquanto “outro”, a mulher só se define em relação ao homem. Usando os termos de Beauvoir (1949): o homem é o “ser essencial” e a mulher “inessencial”.

Olhando para trás, pode-se analisar que desde que surgiu a preocupação com a participação da mulher na sociedade e, principalmente, com a sua colocação em ambientes organizacionais, há uma tendência positivista advinda da corrente do feminismo liberal nascido no século XVIII de se criar documentos, muito semelhantes a manuais, que versam sobre como se tornar uma mulher bem-sucedida, a partir de estudos quantitativos. Essas discussões não têm conteúdo

crítico e dão a entender que as barreiras existentes para a chegada das mulheres a cargos de altos níveis hierárquicos podem ser superadas por ações das próprias mulheres. Em outras palavras: para feministas liberais, a responsabilidade pela reforma, não revolução, da colocação feminina no mercado de trabalho está na mão das mulheres. Sendo assim, processos, históricos, culturais e sociais que denunciam toda uma trajetória de opressão são desconSIDERADOS. (CALÁS e SMIRCICH, 1999)

Por essa razão, será adotado no presente trabalho o paradigma do feminismo socialista, o qual tem sua origem no século XX e pretende superar a criação de manuais sobre a transposição do “teto de vidro”¹ e acrescentar uma perspectiva crítica em relação à participação da mulher na sociedade e em ambientes organizacionais. Como Beauvoir expressa em “o segundo sexo”:

Ninguém nasce mulher: torna-se mulher. Nenhum destino biológico, psíquico, econômico define a forma que a fêmea humana assume no seio da sociedade; é o conjunto da civilização que elabora esse produto intermediário entre o macho e o castrado, que qualificam o feminino. Somente a mediação de outrem pode constituir um indivíduo como um Outro. (BEAUVOIR, 1949, p.361)

Com vistas nesse processo de criação social de conceitos e significados, estudos qualitativos oferecem parâmetros mais relevantes e consistentes para que o modelo masculino de sociedade que conhecemos hoje seja compreendido e superado, com a intenção de dar lugar à pluralidade.

Tratando-se mais especificamente de ambientes organizacionais e sobre a participação do profissional de Relações Públicas nesse contexto, pode-se associar a preocupação com a questão de gênero à dimensão política que implica toda e qualquer reunião de pessoas em torno de um interesse coletivo comum, ligadas por processos de comunicação que explicitam os interesses individuais divergentes.

Ao adotarmos o conceito de Simões (1995) de Relações Públicas e micropolítica como áreas afins, entendemos o profissional enquanto gestor da comunicação organizacional, o qual deverá trabalhar a todo momento com a iminência do conflito, inevitável no relacionamento e convivência entre pessoas que

¹ O fenômeno do “teto de vidro” nas organizações é caracterizado por uma barreira invisível que as mantém afastada dos cargos situados no topo da hierarquia organizacional.

têm identidades, histórias, interesses, papéis sociais muito diferentes e, conseqüentemente, vivem em torno de relações de poder.

Outra visão pertinente à presente pesquisa é a de Oliveira (2009), sobre o paradigma relacional, segundo o qual:

A comunicação é vista como um processo plural e multifacetado de interação entre atores sociais. A idéia de espaço comum, advinda da noção de 'tarefa compartilhada por todos os integrantes de um agrupamento humano organizado' toma a organização como um ator social entre outros, relativizando a autonomia do emissor. (OLIVEIRA, 2009, p.322)

Sendo assim, o profissional de Relações Públicas deve estar apto a analisar e compreender o contexto geral no qual se dão os relacionamentos entre os diversos atores sociais que compõem uma organização, inclusive a própria organização, a fim de promover diálogos responsáveis e consistentes e não apenas produzir ou, na pior das hipóteses, reproduzir ferramentas de comunicação esvaziadas de significados verdadeiros para o todo ao qual pertencem.

Finalmente, não se pode excluir a necessidade da realização de estudos sobre a feminilização da profissão de Relações Públicas já levantada por Grunig (2001) e as possíveis conseqüências desse processo para o status da função no ambiente organizacional, bem como a análise crítica das relações de poder que são inerentes a tal questão.

De acordo com Griffin e Moorhead (2006), a diversidade é um dos principais fatores que caracterizam as organizações da atualidade. A reunião de pessoas de gêneros, etnias, idades, religiões, valores e culturas diferentes no local do trabalho, cada vez mais comum, é uma conseqüência da globalização. (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006)

Nesse contexto é que surgem os desafios para a gestão das diferenças. Para os autores, apesar dos avanços conquistados pelas minorias, ainda existem muitas barreiras para superar: muitas são as práticas no ambiente organizacional que afirmam os grupos dominantes e acabam perpetuando preconceitos e estereótipos. As mulheres sempre representaram um grupo minoritário que luta por uma maior valorização na sociedade. No ambiente de trabalho, há algum tempo conseguiram

passar a integrar quadros de funcionários e agora batalham pela ocupação cada vez maior de cargos mais elevados na hierarquia organizacional.

Somente após a conquista desses cargos é que as mulheres passarão a integrar, de fato, os grupos de decisão nas organizações, adquirindo voz nos processos mais importantes que envolvem esse contexto. Como num círculo-vicioso, quem tem o poder de decisão afirma ou reafirma crenças e valores de um determinado grupo dominante e quem se identifica com o grupo dominante é investido do poder de decisão.

Segundo Nkomo e Cox (1999), ao entrar em uma organização, uma pessoa não se desfaz de sua identidade, por isso, filia-se antes a um grupo de identidade e depois a um grupo organizacional. Numa primeira instância os indivíduos tendem a se agrupar de acordo com características semelhantes explícitas relacionadas a fatores naturais, sociais e ideológicos e só depois é que respondem por setores, departamentos ou cargos.

O trabalho a seguir, irá pontuar a atuação do profissional de Relações Públicas, enquanto gestor da comunicação nas organizações, na situação de conflito entre as identidades de gênero no ambiente organizacional, com a intenção de identificar e analisar de que maneira o gênero no ambiente organizacional, através das relações de poder, determina a ação tática ou estratégica das profissionais de Relações Públicas em organizações de tipos diferentes dos 3 setores em Curitiba.

Para tanto, será apresentada uma revisão bibliográfica sobre a questão de gêneros na sociedade e no ambiente organizacional, bem como sobre Relações Públicas e conceitos que interferem no seu estudo, tais como: identidade, construção de sentidos, conflitos, relações de poder e cultura organizacional. Além disso, através do depoimento de mulheres que ocupam cargos de liderança na área de Relações Públicas em tipos diferentes de organizações, será apresentada uma reflexão sobre o papel do profissional de Relações Públicas nesse contexto.

2 RELAÇÕES PÚBLICAS

2.1 RELAÇÕES PÚBLICAS: UMA VISÃO ESTRATÉGICA SOBRE A EXCELÊNCIA

Sabe-se que muitas são as definições de Relações Públicas. Elas variam de acordo com a perspectiva teórica adotada, com a visão mais ou menos estratégica dos autores e ainda de acordo com o contexto nacional ou local no qual se aplicam. No Brasil, Relações Públicas são definidas pela ABRP (Associação Brasileira de Relações Públicas) como:

o esforço deliberado, planejado, coeso, e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente, entendendo-se por grupos os acionistas, clientes, fornecedores, governo, indústria, escolas, financiadores, etc.

Mesmo que existam inúmeras outras definições, esta é a adotada pelo órgão regulador da profissão no país. Em outras partes do presente texto serão apresentadas outras perspectivas, as quais variam de acordo com o principal foco do exercício profissional, mas que irá buscar invariavelmente a compreensão mútua entre as partes envolvidas nos diversos relacionamentos contidos no sistema organização-públicos.

Tendo em vista esse objetivo máximo do alcance da compreensão mútua, James Grunig e sua equipe realizaram o “Excellence Study” em 1992. Para analisar a excelência do exercício de Relações Públicas nas organizações foram considerados os seguintes atributos:

- a) envolvimento do profissional sênior de relações públicas na gestão estratégica;
- b) relacionamento direto do executivo sênior de relações públicas com a alta direção ou o CEO;
- c) função integrada de relações públicas (comunicação interna e externa administradas em um mesmo departamento);

- d) Relações públicas como função administrativa, separada de outras funções, como o marketing ou recursos humanos;
 - e) departamento de relações públicas coordenado por um “gestor” e não por um “técnico”;
 - f) uso do modelo simétrico de relações públicas em todas as suas ações;
 - g) uso do sistema simétrico de comunicação interna;
 - h) profundo conhecimento do papel de gestor e das relações públicas simétricas;
 - i) diversidade em todos os papéis desempenhados no departamento de relações públicas;
 - j) contexto organizacional participativo para a excelência da comunicação.
- (GRUNIG, 2009, p.73)

Essas características das Relações Públicas excelentes surgiram da união de diversas teorias, por isso se aplicam de maneira universal nas organizações. Elas estabelecem um parâmetro para analisarmos também a participação das mulheres profissionais de Relações Públicas, grande maioria na área, na estrutura organizacional, uma vez que determinam padrões como a simetria na comunicação, a diversidade e o poder estratégico natural à profissão.

Essa é uma perspectiva importante por relacionar diretamente o contexto e o ambiente da organização como um todo com a plenitude de um departamento de Relações Públicas excelente, ou seja, comprova que apenas quando toda a estrutura organizacional funciona bem através da divisão dos devidos poderes entre os departamentos, a tão desejada compreensão mútua pode ser alcançada. De acordo com Grunig e Grunig:

Quando a cultura organizacional é participativa, mais pessoas têm acesso ao poder na organização, os profissionais de relações públicas têm mais

possibilidades de participar da alta administração e, na maioria dos casos, a estrutura da organização será orgânica, e não mecânica, bem como a comunicação será mais simétrica e, conseqüentemente, os funcionários estarão mais satisfeitos com a organização. (2009, p.79)

Sob tal ponto de vista, torna-se indiscutivelmente relevante a discussão sobre a crescente “feminilização” da profissão de Relações Públicas observada por Grunig. A presença feminina na área de Relações Públicas é cada vez mais significativa, o que por um lado favorece a contribuição dessa área para o todo das organizações, já que o fenômeno abre espaço para uma minoria e, conseqüentemente, proporciona uma maior amplitude à visão global dos sistemas organizacionais em relação ao seu ambiente interno e à sociedade que os cerca. Esse é, em linhas gerais, o benefício oferecido pela diversidade às organizações, as quais, invariavelmente devem lidar com públicos cada vez mais heterogêneos. Para Grunig (2009):

A diversidade é especialmente importante em relações públicas em função do seu papel-chave na análise de cenários. Um departamento de relações públicas que é majoritariamente composto por homens brancos teria menos condições de perceber a diversidade do ambiente; ao contrário, caso houvesse no departamento mulheres e minoria etnorraciais interagindo com homens brancos, seria possível pensar de maneira diferente e aberta de forma mais diversificada. (p.80)

Por outro lado, no entanto, há uma questão que se levanta: o crescente afastamento do profissional de Relações Públicas da alta administração está relacionado ao fato de a profissão estar se tornando cada vez mais feminina? A partir de uma pesquisa realizada em empresas do Brasil e do Chile, Ferrari chegou, entre outras, à seguinte conclusão:

apesar de o número de mulheres ser muito superior ao dos homens nos cursos de relações públicas e no exercício profissional – o que se observa também em outros campos do ensino acadêmico, principalmente da área de comunicação –, quando está em jogo a posição hierárquica predomina a presença masculina nos cargos de comando, tanto no nível de gerência quanto no de direção. A presença feminina é mais forte na dimensão operacional e pouco marcante na estratégica, que continua a ser um território predominantemente masculino. (FERRARI, 2009, p.85)

A exclusão das mulheres dos processos de decisão, mesmo quando elas estudam e se qualificam para exercer uma profissão estratégica por natureza, é um fenômeno que exige um estudo aprofundado na busca pelas Relações Públicas excelentes. Faz-se necessária, portanto, a investigação sobre possíveis causas desse fenômeno, as quais podem ser encontradas nos pontos de intersecção entre cultura e política no âmbito social e organizacional.

Para dar início à discussão, levanta-se a necessidade determinada por Grunig (2001) de um perfil multicultural à excelência dos departamentos de Relações Públicas nas organizações. Nas palavras do autor:

Os departamentos excelentes de relações públicas buscam a contratação tanto de homens quanto de mulheres de origens culturais diversas. Espera-se também que esses profissionais sejam comunicadores multiculturais, ou seja, profissionais de relações públicas que estejam abertos a diferentes pessoas e que possuam a habilidade de aprender das pessoas com experiências e culturas diversas. (GRUNIG, 2001, p. 90)

Se entendermos cultura nas organizações como “a soma total dos valores, dos símbolos, dos significados, crenças, pressuposições e expectativas compartilhadas que organiza e integra um grupo de pessoas que trabalham juntas” (GRUNIG, GRUNIG e DOZIER, 2002, p.482), passamos a dar mais importância não somente à diversidade nos departamentos de Relações Públicas, mas também à necessidade de uma superação de modelos técnicos de atuação profissional na área que simplesmente negligenciam o potencial da comunicação na criação, propagação e perpetuação de significados compartilhados no ambiente organizacional.

2.1.1 Sob uma perspectiva cultural: Relações Públicas e a produção de sentidos

Ao trabalhar com os relacionamentos contidos no sistema organização-públicos, a área de Relações Públicas torna-se fonte e receptáculo constante de significados, os quais dão subsídios às construções coletivas e até mesmo sociais de sentido, dentre as quais as noções de gênero abordadas no presente projeto de

pesquisa. Sobre essa dimensão subjetiva proporcionada pelos processos de comunicação no ambiente organizacional, Lobo (1992) afirma que:

Não existem áreas da vida social separadas institucionalmente, nas quais as formas de consciência se constituem: 'mentalidades e subjetividades se formam e se expressam em cada esfera da experiência' (Johnson, 1979) – inclusive no trabalho. (...) O gênero é umas dimensões destas subjetividades. Quando a relação de trabalho se cristaliza ou se universaliza, as estratégias empresariais e as práticas de trabalho tornam-se efeitos de lógicas abstratas, apenas adjetivadas pela vida quotidiana. Mas se o trabalho deixa de ser uma operação física que envolve uma força de trabalho, e se torna uma prática comunicativa, nem os gestos, nem a linguagem da gestão das/os trabalhadoras/es pode ser generalizada. E a gestão mesma compreende isto, quando trabalha cada vez mais com linguagem individualizada, quando apela à participação. (p.261-262)

De acordo com Ferrari (2009), todas as relações sociais compreendidas no ambiente organizacional são permeadas fundamentalmente pelos elementos da cultura organizacional. Em diálogo com Casali e Taylor (2005), a autora reforça a afirmação de que as organizações são práticas que fazem parte da vida cotidiana daqueles que delas participam ou com elas, de alguma forma, se relacionam. Tais práticas são plurais porque representam a interação entre os mais diversos indivíduos. Nesse processo a comunicação é essencial, pois é ela que possibilita a sua existência. (CASALI e TAYLOR², 2005, *apud* FERRARI, 2009)

Ainda analisando e discutindo as relações entre, cultura, organizações e comunicação, a autora cita Baldissera (2000) que levanta a relevância de se enxergar as organizações como mantenedoras ou transformadoras de uma cultura mais ampla. (Baldissera³, 2000, *apud* FERRARI, 2009). Nas palavras de Ferrari (2009):

Recorrendo a filosofias, políticas corporativas, padrões de conduta, valores, entre outros itens, as organizações se constituem em redes de relacionamento que realizam trocas simbólicas entre seus diferentes públicos. Dessa maneira, as relações públicas têm um papel fundamental na condução de diretrizes e políticas de comunicação para atuar nos relacionamentos com públicos estratégicos. (p.245)

² CASALI, A. M.; TAYLOR, J. R. **Comunicação organizacional**: uma introdução à perspectiva da "Escola de Montreal". Estudos de Jornalismo e Relações Públicas, São Bernardo do Campo, v. 3, n. 6, p. 28-40, 2005.

³ BALDISSERA, R. **Comunicação organizacional**: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

Daí a importância da valorização de Relações Públicas como uma atividade estratégica. De acordo com Ferrari (2009, p. 245) a comunicação “é um processo contínuo e permanente que permeia as interações humanas, atuando como um sistema dialógico com o objetivo de informar, persuadir, motivar e alcançar a compreensão mútua”. Sendo assim, a autora propõe que se entenda a comunicação como algo sempre presente nos processos de interação humana e que se leve em conta a sua capacidade ímpar de produzir significados, já que tem como principal objetivo transcender o fluxo de informações através da promoção do diálogo, processo no qual uma infinidade de símbolos adquire sentido.

Na visão de Simões⁴ (1995, *apud* FERRARI, 2009), as trocas simbólicas entre organização e públicos, as quais permitem a aceitação social das organizações, só são possíveis através da comunicação. Sendo assim, para Ferrari (2009, p. 245) “relações públicas se caracterizam por sua função mediadora na construção de significados, com o objetivo de educar pessoas por meio da disseminação de informações para conseguir relações mais éticas e democráticas na sociedade”.

Relações Públicas, nesse caso, são entendidas como uma parte do todo que se entende por Comunicação, a parte responsável pelo gerenciamento e planejamento estratégico desse todo. Faz parte de sua competência a função de planejar e de gerir os assuntos públicos e as políticas corporativas para a manutenção dos relacionamentos da organização com seus públicos estratégicos (FERRARI, 2009). É inquestionável, portanto, que seja definida como uma função estratégica, já que é naturalmente responsável pela interação harmoniosa entre a organização os outros agentes do ambiente na qual está inserida no âmbito social e político. De acordo com Ferrari (2009):

As relações públicas são, portanto, uma filosofia e um processo. São uma filosofia porque reconhecem a necessidade de equilibrar interesses públicos e privados; são um processo na medida em que são responsáveis por fazer a mediação permanente entre os públicos e as organizações. Nesse contexto, é essa função ‘mediadora’ que constitui o foco das relações públicas (p. 246)

⁴ SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 1995.

Se as Relações Públicas têm o objetivo máximo, segundo a autora, de tornar todos os relacionamentos contidos no sistema organização-públicos benéficos para as partes envolvidas através de um planejamento estratégico de todas as dimensões desses relacionamentos, é inegável o dever dos profissionais da área pela busca de uma maior valorização da profissão e pela colocação junto a alta gerência das organizações. Tornar os relacionamentos sempre favoráveis a todas as partes envolvidas é uma tarefa de imensa responsabilidade, não só em relação à organização para a qual se presta serviços, mas também às pessoas que participam de tais processos. De acordo com Ferrari (2009):

O papel dos profissionais da área é o de contribuir para estabelecer, definir e regular a relação entre uma unidade social e os seus públicos. Além disso, cabe-lhes clarificar e fortalecer o status e o poder da atividade, assim como enfatizar o valor dos produtos e serviços, mediante o desenvolvimento de atitudes e ações organizacionais favoráveis. E, finalmente, agir com um guardião social que propicia a diminuição dos desequilíbrios que surgem como decorrência do sistema econômico. (p. 246)

O profissional de Relações Públicas deve se preocupar com a dimensão humana das organizações, de forma a trabalhar para além da execução e reprodução de técnicas de comunicação, as quais consideradas apenas como a utilização de um arsenal de instrumentos seriam melhor denominadas como técnicas de informação, buscando compreender de forma mais ampla as pessoas, suas subjetividades, as dimensões de seus relacionamentos, as influências do ambiente externo e interno em suas atitudes.

O 'Excellence study' desenvolvido por James Grunig e sua equipe⁵ em 1992, provou que as relações públicas agregam valor às organizações quando se preocupam com assuntos de interesse da sociedade, não apenas atribuindo novos valores aos seus serviços e produtos mas também resolvendo conflitos que, frequentemente, surgem em seu contexto de atuação. (*apud* FERRARI, 2009, p. 247)

As definições sobre o profissional, a atividade ou as funções de Relações Públicas constantemente mantêm o foco nos interesses, sejam eles individuais ou compartilhados. O que parece ficar esquecido é que esses interesses só existem porque há uma interação entre pessoas. Os públicos são o objeto da atividade de

⁵ GRUNIG, L. A., GRUNIG, J. E.; EHILING. **Excellence in Public Relations and Communication Management**. USA: Edited by James E. Grunig with David M. Dozier [et al.], 1992.

relações públicas e é para eles que desenvolvemos os relacionamentos, visando estabelecer o equilíbrio de interesses (FERRARI, 2009). Há uma tendência pela visão mecanicista dos processos de interação, por isso, muitas vezes as subjetividades são deixadas de lado.

Como tratar de interesses sem considerar os indivíduos? Como administrar relacionamentos sem considerar uma infinidade de microcontextos contidos em um contexto organizacional e mais, em um macrocontexto social? Mais uma vez, a dimensão cultural se faz imprescindível para as Relações Públicas, por estabelecerem entre si uma relação de interdependência, podendo uma interferir na existência da outra. De acordo com Ferrari (2009):

o relacionamento da organização com os seus públicos está diretamente vinculado à estrutura de poder e, conseqüentemente, aos elementos que conformam a cultura organizacional. As relações de poder se materializam por meio de diretrizes, políticas e procedimentos organizacionais, reforçando ou não os vínculos com os colaboradores e públicos de interesse. Dessa maneira, cabe aos relações públicas atuarem como 'analistas de cenários', identificando as tendências e interferências do ambiente externo e da dinâmica interna da organização. (p. 248)

Para Geertz⁶ (2001, *apud* MARCHIORI, 2006), por exemplo, a cultura é “um sistema de concepções expressas herdadas em formas simbólicas por meio das quais o homem comunica, perpetua e desenvolve seu conhecimento sobre atitudes para a vida”. Sendo assim, é a cultura que dá significado ao mundo e o torna inteligível aos homens. No contexto das organizações, muitas são as definições de cultura organizacional. Os conceitos, geralmente, levam em conta noções de sentido compartilhadas por determinados grupos, em diferentes níveis de convivência social, e sua repetição ao longo de um determinado período de tempo, ou seja, consideram também uma dimensão histórica. Segundo Ferrari (2009, p. 248), “a cultura organizacional é uma construção social coletiva dinâmica que é compartilhada por pessoas e grupos sociais que percebem, pensam e reagem diante de diferentes contextos”. Para Schein⁷ (1983, *apud* FERRARI, 2009):

⁶ GEERTZ, C. **Nova luz sobre a antropologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar; 2001

⁷ SCHEIN, E. **The role of the founder in the creation of organizational culture**. Cambridge: MIT, 1983.

cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (p.248)

Smircich⁸ (1983, *apud* FERRARI, 2009) vai ainda mais além, considerando duas possíveis dimensões da cultura organizacional: a cultura como variável, ou seja, algo que a organização possui e que é administrável; e cultura como metáfora, ou seja, algo que a organização é e que admite uma possibilidade quase nula de administração. Aqui encontra-se uma diferenciação muito importante para o profissional de Relações Públicas, pois caso seja adotada uma perspectiva de cultura como variável, inevitavelmente mais situações de conflito e tensão irão surgir. Sob uma perspectiva de metáfora, o conceito de compreensão ganha força e o gestor passa a trabalhar com a realidade organizacional de maneira a potencializar suas características positivas e reduzir as negativas, sem tentar sufocar as mais diversas manifestações culturais inerentes ao ambiente organizacional.

Ferrari (2009) adota a definição de organizações como “fenômenos de comunicação”. De acordo com ela “o processo de comunicação ajuda a criar uma cultura organizacional. Em outras palavras, comunicação e cultura se inter-relacionam – uma influencia a outra” (FERRARI, 2009, p. 251). Tal afirmação justifica a importância do conhecimento profundo da cultura organizacional, bem como da cultura local e da cultura nacional, para o cumprimento adequado do papel de Relações Públicas nos mais diversos contextos organizacionais. Para tanto, é preciso desenvolver a capacidade de análise de outros conceitos relacionados à cultura de uma organização. Tamayo⁹ (1996, *apud* FERRARI, 2009, p. 251) afirma que “os valores, como as normas, as crenças compartilhadas, os símbolos e os rituais, constituem os elementos da cultura de uma sociedade ou de uma empresa”.

Outro fator importante para o estudo da cultura é a ideologia, Durhan¹⁰ (1984, *apud* FERRARI, 2009, p. 254), por exemplo, considera a complementaridade entre

⁸ SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-358, set. 1983.

⁹ TAMAYO, A. Valores organizacionais. In: TAMAYO, A., BORGES-ANDRADE, J.; CODO, W. (Orgs.). **Trabalho, organizações e cultura**. ANPEPP. São Paulo: Cooperativa de autores associados. Vol. 1, n.11. 1996

¹⁰ DURHAN, E. Cultura e ideologia. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 27, 1984.

cultura e ideologia ao representar a cultura enquanto a dimensão ideológica de uma dada organização social. Ainda de acordo com essa visão, Freitas¹¹ (1997, *apud* FERRARI, 2009, p. 254) afirma que:

os valores transpostos para dentro das organizações encontram um respaldo, uma legitimação e uma sustentação nos valores culturais dessa sociedade mais ampla, não podendo ser estudados enquanto produções exclusivas das organizações, como se elas atuassem num vácuo.

A partir dos conceitos apontados até aqui, entre outros, Ferrari (2009, p. 259) chega à definição de “organizações como fenômenos complexos de trocas simbólicas”. De acordo com esse ponto de vista é indiscutível a importância do posicionamento dos departamentos de Relações Públicas junto à alta administração das organizações nas quais se encontram, já que “trocas simbólicas” é uma expressão que poderia ser dita em outras palavras como “relacionamentos mediados por processos de comunicação”.

Uma vez compreendido o significado de cultura no ambiente organizacional e sua relação de reciprocidade com Relações Públicas e com a Comunicação de um modo geral, faz-se necessário compreender também quais são as áreas de conhecimento que nos dão subsídios para trabalhar questões tão subjetivas nos mais variados contextos organizacionais. Sobre essa questão, Freitas (2006) explica:

As questões da Cultura Organizacional e suas correlações com a Comunicação nos remeteram, inicialmente, ao questionamento das relações de poder enquanto relações entre pessoas, buscando bases teóricas que sustentassem as interfaces poder e comunicação no âmbito interno das organizações. Surgiram as primeiras discussões das fontes ou instrumentos de poder em âmbito social que se refletem em âmbito interno nas organizações. Mas analisar o poder enquanto relação entre pessoas nos fez refletir acerca de dominação, parcerias, sentimentos humanos como inveja, assédio moral, questões provocadas pelos sistemas burocráticos, estilos de liderança, persuasão, manipulação, influência, autoridade e carisma. Nesta vertente são inesgotáveis as interfaces que surgem e outros campos do conhecimento humano muito têm a acrescentar como a Psicologia, a Antropologia, a Administração, a Sociologia, a Sociolinguística e outras ciências. (FREITAS, 2006, p. 12-13)

¹¹ FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

Pois bem, já se sabe que a cultura é a grande responsável pelo sentido dado às organizações pelos sujeitos que nela vivem, trabalham e produzem. Tudo isso sempre permeado por uma infinidade de relacionamentos. Para Marchiori (2006), é essencial que os profissionais de Relações Públicas constituam, mantenham e administrem uma rede de relacionamentos no sistema organização-públicos a partir de um conhecimento profundo sobre as partes envolvidas, pois sem saber quais são os significados envolvidos em tais interações, os quais são os componentes da cultura organizacional, torna-se impossível contextualizar esses relacionamentos e torná-los benéficos a todos. Nas palavras da autora:

É preciso conexão entre cultura, prática social e os aspectos emocionais que conduzem a vida das pessoas nas organizações. É preciso existir um entendimento, uma visão que o indivíduo compartilhe para que ele possa encontrar sentido em sua trajetória organizacional. (MARCHIORI, 2006, p. 16)

A cultura organizacional é a maior prova de que existe vida nas organizações, e mais: ela nos permite afirmar que uma organização nada mais é além da reunião de pessoas, indivíduos, sujeitos em torno de um objetivo comum. Os quais na sua condição de seres humanos, também possuem interesses próprios, sejam eles individuais ou referentes a subgrupos, sofrem influências do ambiente externo e do interno, têm crenças, valores e ideais e não se desfazem dessa bagagem em seus relacionamentos no sistema organização-públicos; pelo contrário, passam a acrescentar cada vez mais elementos a ela. Segundo Marchiori (2006):

tendo em vista a cultura das organizações, o profissional de Relações Públicas é a ferramenta na vida pulsante de uma empresa, unindo cultura e comunicação de forma que se assuma sua função estratégica. O trabalho de Relações Públicas está na criação de um processo de gestão de relacionamento que estimula a empresa a evoluir do ponto de vista de sua cultura organizacional. (p. 27)

Isso tem sido cada vez mais potencializado em uma sociedade baseada na conexão em rede e na velocidade cada vez maior dos processos, principalmente os

de comunicação. Segundo Catells¹² (2000, *apud* MARCHIORI, 2006, p. 36) a sociedade em rede:

é caracterizada por: enorme flexibilização em gerenciamento; descentralização das redes de trabalho das empresas, tanto internamente como em relação a outras empresas; considerável reforço do capital perante o trabalho, com um declínio da influência do movimento dos trabalhadores; crescimento individualizado e diversificado dos relacionamentos do trabalho; incorporação massiva da mulher na força de trabalho, geralmente sob condições discriminatórias; intervenção do Estado em desregular mercados seletivamente, com diferentes intensidades e orientações, dependendo da natureza das forças políticas e instituições de cada sociedade; e crescimento global da competição econômica, em um contexto de crescimento geográfico e diferenciação da cultura, determinados pela acumulação de capital e gerenciamento.

Essas características sobre uma nova sociedade apontam para a necessidade de se adaptar as formas clássicas de gestão, pois seus reflexos são, inevitavelmente, sentidos no ambiente organizacional. Na realidade descrita acima, não há mais espaço para uma visão mecanicista dos relacionamentos, que estão cada mais diversificados e ganham força no mundo do trabalho. O diálogo entre as culturas e a participação crescente das minorias revela que estará à frente na competição quem souber trabalhar com o diferente e desenvolver a capacidade de compreender os indivíduos que fazem as organizações. Marchiori (2006, p. 37) descreve essa situação em apenas uma frase: “O mundo e a vida estão sendo comandados pelos conflitos de globalização e identidade”.

Mais uma vez se destaca o papel fundamental do estudo aprofundado sobre cultura. Se as questões de identidade estão no centro das discussões da “sociedade em rede”, o profissional que trabalha com significados assume um papel cada vez mais fundamental. Se identidade é fonte de significado e experiência, envolve cultura (MARCHIORI, 2006, p.37). E mais, merece uma atenção especial por parte dos profissionais de Relações Públicas.

Para entender a teia formada entre identidade, significados e cultura, deve-se ampliar o olhar para além do ambiente restrito das organizações. Esses conceitos fazem parte de um fenômeno social maior que se alastra por todas as áreas da vida das pessoas. Para Marchiori (2006):

¹² CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

Cultura é entendida como um produto social, não apenas um problema de criatividade individual. Todas as práticas sociais podem ser analisadas sob um ponto de vista cultural, à medida que se consideram as formas subjetivas da vida social, procurando identificar aspectos que possuam conteúdo. Para entender os significados da cultura temos que analisá-los em relação à estrutura social e às contingências históricas. Essa concepção se aplica nas mais diferentes formas de práticas sociais de organizações. (p.62)

De acordo com Marchiori (2006), se entendermos uma organização como um fenômeno social, a interação humana passa a ser algo essencial para a sua existência. A cultura surge, então, da convivência e das trocas originadas pelos mais diversos comportamentos que compõem essa interação e, por isso, se torna difícil planejar ou presumir culturas. A cultura estabelece uma relação de reciprocidade com os sistemas comportamentais, de forma que um interfira no outro. Isso se estende ao ambiente organizacional, que influencia e é influenciado por seu meio ambiente. A autora define, portanto, a relação que se estabelece entre comunicação e cultura: “a construção de significados envolve necessariamente comunicação. Se a cultura pode ser entendida como a construção de significados, o círculo entre comunicação e cultura se fecha” (MARCHIORI, 2006, p. 89).

Ainda segundo Marchiori (2006, p. 26), “Cultura e Comunicação têm uma das relações mais íntimas do mundo do conhecimento”. Ela fala da comunicação como uma forma de vivenciar a cultura organizacional, como um meio que possibilita trocas e críticas, dinamizando o ambiente organizacional e possibilitando mudanças que permitam à organização o acompanhamento em relação às alterações observadas no mundo e no mercado (MARCHIORI, 2006). Nesse contexto, o papel das pessoas no ambiente organizacional fica ainda mais destacado, de acordo com Alvesson¹³ (1993, *apud* MARCHIORI, 2006):

podemos afirmar que a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas que criam significados e entendimentos. Pessoas são, portanto, criadoras de cultura e não simplesmente transmissores e adaptadores de significados, de forma mecânica. Elas também são produtos culturais, são formadas pela cultura, assim como a reproduzem e a formam. Cultura é ainda um problema de incorporação de elementos inconscientes como tradições e pressupostos. A cultura não é um processo fechado da

¹³ ALVESSON, M. **Postmodernism and Organizations**. London: Sange, 1993.

mente humana, mas engloba símbolos públicos, idéias e ideologias(p.81-82).

O fator humano está ressaltado no presente trabalho por representar o centro das discussões sobre identidade, significados, cultura e, conseqüentemente, a subjetividade dos relacionamentos no ambiente organizacional. Se o profissional de Relações Públicas levar em conta esses fatores, irá compreender em maior profundidade os relacionamentos com os quais trabalha diariamente, já que “é fundamental que se conheça a natureza humana para poder estabelecer relacionamentos com os diferentes públicos” (MARCHIORI, 2006, p. 85).

Ao trabalhar com relacionamentos, o profissional de Relações Públicas supera a mera utilização de técnicas e instrumentos de comunicação e concentra-se na compreensão de significados compartilhados ou não. Apenas a partir dessa dimensão é possível falar em harmonização de interesses e resultados positivos tanto para a organização quanto para os seus mais diversos públicos. Nesse sentido é que se faz necessária uma compreensão do indivíduo a partir da sociedade em que ele vive além-organização, pois, nas palavras de Marchiori (2006):

A realidade de uma organização não é diferente da sociedade em si, pois, assim como o 'homem social', o indivíduo da organização também necessita atribuir um sentido para seu mundo, trabalhar para sobreviver, relacionar-se com outros, formar identidade, administrar emoções, engajar-se em outras culturas. (p. 131)

Por isso a análise é tão importante para a ação de comunicar de fato. Para Marchiori (2006), cada detalhe faz a diferença. O profissional de comunicação só irá atingir o resultado esperado se dedicar atenção especial ao momento vivido pela sociedade e pela organização, bem como às reações, sentimentos e percepções dos indivíduos e grupos envolvidos no processo de comunicação. Vista sob esse prisma, a comunicação assume papel estratégico na vida e gestão da organização como um todo. Nas palavras da autora:

A gestão estratégica da comunicação organizacional exige que o profissional de comunicação também se adeque, que aja de forma estratégica, considerando o ambiente organizacional que o cerca. A organização deve alcançar dois objetivos básicos: sustentar a sua própria existência e melhorar a vida daqueles com os quais se relaciona. A

estratégia de gestão é totalmente responsável pela forma com que a organização se adapta ao seu ambiente e satisfaz as pessoas. (MARCHIORI, 2006, p. 145)

Observar a realidade organizacional, realizar o mapeamento de todos os públicos que de alguma forma se relacionam com a organização e ponderar sobre os mais diversos comportamentos que podem surgir nesse contexto, são na opinião de Marchiori (2006, p. 148), com a qual concordamos, atitudes fundamentais para o planejamento estratégico da comunicação, “aquele que desenvolve, estimula e gera atitude na e para a organização”. Apenas quando se supera a superficialidade dos relacionamentos e da utilização de meios de comunicação é que o profissional de Relações Públicas alcança a devida eficiência e eficácia. Para que se dê tal aprofundamento, entender os processos de identificação contidos no ambiente organizacional é uma atitude de extrema importância. Segundo Marchiori (2006):

para comunicar é preciso identificação. Isso significa não só falar a linguagem de determinado público, mas também conhecê-lo em profundidade para identificar quais são os padrões de relacionamento capazes de produzir a interpretação das mensagens, de forma que haja resposta do grupo, estabelecendo uma relação de confiança e construindo credibilidade. Isso só é possível se atuarmos em uma perspectiva de cultura e de comunicação. (p. 194)

Por isso o diálogo se faz necessário em qualquer organização. Somente através dele se alcança um verdadeiro compartilhamento de significados. Um fluxo intenso de informações pode não trazer nenhum resultado para a organização, pelo contrário, pode gerar até mais conflitos pela ausência de compreensão entre as partes. De acordo com Marchiori (2006, p. 198), “o significado compartilhado é um produto vital das Relações Públicas e surge quando cada mercado, audiência ou público com interesse em algum problema cria em conjunto um significado por meio do diálogo”.

Portanto, a valorização do diálogo em detrimento da propagação de informações representa a opção por uma comunicação simétrica de duas vias e, conseqüentemente, um passo em direção da excelência em Relações Públicas proposta por Grunig (1992). Sob essa perspectiva, comprova-se a necessidade de entender as pessoas que fazem parte de alguma maneira da vida organizacional e

perceber a forma com a qual elas se relacionam no sistema organização-públicos. Sobre isso, Marchiori (2006) afirma:

Com certeza, a ação estratégica da área de Relações Públicas prevê inicialmente a mobilização das pessoas através da comunicação, determinando, assim, novas posturas, por meio das mudanças significativas nos processos internos e atuando diretamente na gestão da cultura organizacional. (p. 234)

Dada a função primordial do diálogo para a excelência em Relações Públicas, será apresentado mais adiante nesse mesmo trabalho um novo paradigma na área, o paradigma relacional, o qual abandona a visão mecanicista da comunicação como fluxo de informações e “adota a postura do diálogo como a melhor maneira de resolver conflitos, realizar acordos, enfim, buscar um consenso em relação a uma prática, compreendendo assim a comunicação para além da racionalidade técnica” (MARCHIORI, 2006, p. 25).

2.1.2 Sob uma perspectiva política: Relações Públicas e Micropolítica

Todo ambiente organizacional é constituído de relacionamentos e as relações de poder são inerentes a essas interações entre indivíduos e grupos de identidades distintas. São essas relações que determinam os processos de decisão que irão nortear todas as atitudes e ações na organização. Em teoria, o profissional de Relações Públicas atua junto à alta administração nas organizações, já que, de acordo com Simões (1995), a gestão de relacionamentos, numa atuação de micropolítica, é essencial para o funcionamento do todo. Nas palavras do autor:

A Ciência Política estuda a relação de poder na sociedade. Seu programa, segundo a teoria da interdependência, busca a cooperação – em oposição ao conflito – entre as partes, a fim de que cada uma atinja sua missão, apesar de interesses divergentes. A Micropolítica refere-se a este mesmo fenômeno, em espaços mais circunscritos. O termo Relações Públicas ficaria para designar, essencialmente, a prática profissional, situada no âmbito da Administração, responsável pela Gestão da Função Organizacional Política. (SIMÕES, 1995, p. 42)

Ainda de acordo com o que propõe Simões, o profissional de Relações Públicas deve exercer quatro funções básicas no desenvolvimento de sua atividade, são elas: “Diagnosticar o sistema organização-públicos; Prognosticar o futuro do sistema; assessorar as chefias organizacionais sobre as políticas da organização; Implementar programas de comunicação” (SIMÕES, 1995). Para que essa função, basicamente política, seja cumprida de forma satisfatória e eficiente, é fundamental que se considerem todas as dimensões do relacionamento social (política, cultural, ideológica, histórica, jurídica, filosófica). E é em tais dimensões que encontraremos ações e práticas discursivas, construídos ideologicamente, responsáveis pela criação do mais diversos conceitos e significados compartilhados pelo todo da organização e que resultarão na cultura organizacional.

Sob a perspectiva de Simões (1995), Relações Públicas e micropolítica são áreas afins, e o profissional de Relações Públicas é, portanto, entendemos o gestor da comunicação organizacional, o qual deverá trabalhar a todo momento com a iminência do conflito, inevitável no relacionamento e convivência entre pessoas que têm identidades, histórias, interesses, papéis sociais muito diferentes e, conseqüentemente, vivem em torno de relações de poder. Trabalhar com a função política de relações públicas implica um olhar amplo sobre o que as organizações representam na sociedade e como as construções e grupos sociais originados nessa sociedade interferem no ambiente organizacional.

2.1.3 Sob uma perspectiva relacional: Relações Públicas e suas interfaces

Para compreender de forma mais ampla a rede de relacionamentos e significados que se tece dentro e fora das organizações, uma alternativa é a adoção do paradigma relacional, segundo o qual a comunicação organizacional envolve uma “interação negociada” entre a própria comunicação e outros campos de conhecimento. Essas interações também são conhecidas como interfaces.

Segundo esse paradigma, todo processo de interação comunicativa entre a organização e os grupos (públicos) com os quais se relaciona implica práticas e trocas simbólicas. Esse processo nada mais é além de uma interlocução entre

agentes sociais que estabelecem espaços dialógicos e relacionais na busca da construção de sentido no ambiente organizacional. De acordo com Oliveira (2009):

A comunicação é vista como um processo plural e multifacetado de interação entre atores sociais. A idéia de espaço comum, advinda da noção de 'tarefa compartilhada por todos os integrantes de um agrupamento humano organizado' toma a organização como um ator social entre outros, relativizando a autonomia do emissor. (p.322)

Em relação às interfaces da comunicação em Relações Públicas, o que percebemos é uma super-valorização da interface comunicação-administração, o que, de acordo com Oliveira (2009) deixa as estratégias para dar suporte ao negócio no foco da atenção dos profissionais, dando ênfase para a organização e esvaziando a comunicação, que é um processo bem mais complexo que envolve a visão crítica dos fenômenos sociais nos quais a organização está envolvida.

Para a autora, a interface entre comunicação e política está no centro da preocupação que o profissional de relações públicas deve ter com os relacionamentos reais e os diálogos que a eles são inerentes. Em suas palavras: "Acredita-se que tal perspectiva permita reconhecer a importância dos diversos atores sociais na dinâmica interativa a que se sujeita qualquer organização, visto que problematiza o espaço relacional e dialógico" (OLIVEIRA, 2009, p. 323).

De acordo com essa visão, que coloca a organização como um dos interlocutores no todo do processo comunicacional organização-públicos, negociação passa a ser a palavra-chave para a verdadeira harmonização de interesses e consecução dos objetivos organizacionais, fins máximos dos esforços empregados no exercício da profissão de Relações Públicas. Ainda de acordo com Oliveira (2009):

Como a relação com a sociedade implica uma multiplicidade de interações entre atores sociais com interesses diferentes, é fundamental a predisposição para encontrar espaços de diálogo, na tentativa de chegar ao entendimento. Essa postura possibilita a construção de relacionamentos mais consistentes e sustentáveis, os quais garantem legitimidade à organização. (p. 323)

Nenhuma organização está isolada, sempre representará um espaço privado pertencente a um espaço comum, daí a natureza política da interação negociada pela qual a comunicação organizacional é responsável. A comunicação não teria sentido se não tratasse de assuntos publicamente relevantes, bem como não comportaria uma dimensão política caso não implicasse constantes disputas de poder inerentes a qualquer negociação. Para o profissional de Relações Públicas tais pressupostos devem pautar toda sua atuação no ambiente organizacional, nas palavras de Oliveira (2009):

Desse modo é importante observar os processos em ação, compreendê-los como parte da estrutura e da cultura organizacional, para poder redirecionar as relações e os fluxos estabelecidos. Todo projeto e plano que a organização pretende desenvolver envolvem vários grupos sociais que são afetados pelas decisões tomadas. Normalmente, diante dos interesses diferentes que cada grupo possui, surge a necessidade de realizar negociações, o que confere uma qualidade política ao processo. (p. 324)

De acordo com Oliveira (2009), negociar é modificar comportamentos, posicionamentos e idéias das partes envolvidas, é um processo que pressupõe a intersubjetividade dos participantes, o que revele seu caráter político. A organização, como um ator social, existe por meio da interação política entre pessoas e grupos de indivíduos, já que os mesmos podem ter interesses divergentes. É natural, portanto, que haja disputas e relações de poder influenciando as decisões nesse ambiente (OLIVEIRA, 2009). A autora explica onde a comunicação se localiza nesse processo:

A criação de espaços de interação e negociação respalda-se em pressupostos teóricos do paradigma relacional (FRANÇA, 2002), a partir do qual se entende a comunicação como um processo de interação em que estão envolvidos interlocutores, mensagem, meios e contexto. Além disso, o modelo percebe a organização como um dos atores do processo comunicacional e salienta o espaço comum como o lugar de exposição de interesses, expectativas e demandas diversas. Nesse espaço é que acontecem as trocas entre interlocutores, a partir da organização com um ou vários interlocutores e vice-versa. (OLIVEIRA, 2009, p. 331)

4 O CONCEITO DE GÊNERO E AS TEORIAS FEMINISTAS

4.1 DEFINIÇÃO DE GÊNERO

Desde o início do século XX se discute a questão de gênero na sociedade e nas organizações. Os primeiros estudos feministas surgiram pela necessidade de incluir a mulher como uma pessoa no meio social, não só como um ser reprodutor. (CALÁS e SMIRCH, 1999). Desde então a pesquisa nessa área já avançou muito, mas o tema ainda não está esgotado. Pelo contrário: a partir de um olhar cuidadoso sobre a história dos estudos feministas, percebe-se que eles estão em constante transformação, acompanhando as evoluções sociais e culturais.

Uma questão primordial na realização de estudos baseados em teorias feministas é definição de um conceito de gênero. Por muito tempo, as características biológicas dos seres humanos de sexo feminino e masculino foram utilizadas para diferenciar mulheres e homens. Hoje já existem muitas correntes que se dedicam a provar que mulheres e homens são construções sociais que representam seres muito mais complexos que simples fêmeas e machos. O gênero é determinado pelo convívio social, através de práticas histórico-culturais e será entendido no presente estudo como a denominação do objeto de estudo que deriva das relações sociais entre noções de feminino e masculino. Para Tietze, Cohen e Musson¹⁴ (2003) essa construção se dá a partir de uma ideologia expressa através de um sistema de significados. Em suas palavras:

Adota-se aqui idéia de gênero, não como um fato imutável, mas como uma construção social. Como Crawford (1995) explica: 'gênero é a dimensão cultural da diferença biológica entre os sexos'. Na visão dela, da qual compartilhamos, gênero pode ser entendido como um sistema de significados, uma ideologia na qual estão inscritas interações e relações de poder. (p.110)

Como ocorre em qualquer interação entre pessoas, de acordo com as idéias da autora, o processo de definição social do que vem a ser "homem" e "mulher" na sociedade envolve relações de poder. Podemos perceber a presença desse "jogo" ao observarmos a definição dos papéis sociais ocupados por homens e mulheres

¹⁴ Trad. Por: Camila Rechia Ferreira, do original em inglês.

refletida, entre outros exemplos, na divisão sexual do trabalho que expressam uma certa hierarquização entre sexos.

O ambiente organizacional é muito relevante para a discussão de gênero, já que o trabalho ocupa grande parte, senão a maior, da vida das pessoas. Essa relevância é expressa pelo contexto histórico do surgimento do movimento feminista, que ocorreu justamente em um momento de transformação do modo de produção: o trabalho se desloca de casa para a fábrica / empresa, ou seja, afasta a mulher ou do lar, ou do ambiente de trabalho e a torna cada vez mais dependente e excluída dos processos decisórios. (CALÁS e SMIRCICH, 1999).

4.2 A EVOLUÇÃO DAS TEORIAS FEMINISTAS

Quando a busca desenfreada pela otimização do tempo e de lucros cada vez maiores dominou os processos organizacionais, começaram a surgir as idéias que contestavam o capitalismo, abordando a relação hierárquica de opressão entre operário e patrão. Nesse contexto, a classe de operários era considerada pelos pensadores e revolucionários da época como um grupo uniforme, com iguais condições e demandas. Não eram consideradas, no entanto, as diferenças entre os membros da classe. Os estudos feministas levantam, portanto, a abordagem da “classe feminina”, chamando a atenção para as diferenças existentes entre homens e mulheres e reivindicando direitos iguais.

Com o nascimento da sociedade industrial capitalista e, logo em seguida, com as duas guerras mundiais do início do século XX, as mulheres passaram a representar uma importante mão de obra, o que as fez entrar para o mercado de trabalho. Essa entrada permitiu a aproximação no trabalho entre homens e mulheres e novas divisões de papéis e tarefas, o que gerou novas discussões que não existiam quando o ambiente não era compartilhado e a divisão era simples: homens trabalhavam fora e mulheres trabalhavam em casa (o que até hoje, injustamente, ainda não é considerado trabalho para muitos).

É claro que o trabalho é apenas uma parte da vida em sociedade, no entanto é uma parte extremamente significativa para a compreensão e análise de

fenômenos sociais, já que ocupa muito tempo das pessoas e representa o maior alcance que um indivíduo pode ter no espaço público. Privado e público são complementares e por isso a participação das mulheres na esfera pública passou a revelar aspectos de sua vida particular, tornando as questões femininas não mais pessoais, mas de interesse público, um fenômeno social a ser estudado. De acordo com Calás e Smircich (1999):

A esfera privada não pode ser separada da esfera pública, uma vez que as organizações, famílias e sociedades são constituídas mutuamente por meio de relações de gênero. Historicamente, a transição do modo de produção agrário para o industrial criou a separação entre o local de trabalho e o lar, e produziu uma estrutura de gênero em que mulheres e homens têm empregos diferentes, em indústrias diferentes e em diferentes níveis organizacionais (Alpern, 1993; Crompton e Sanderson, 1990). Os padrões baseados no sexo, desiguais e persistentes, observáveis em diversas indústrias e situações, são denominados por muitos como divisão sexual do trabalho, estruturação organizacional sexuada e segregação sexual ocupacional (Aker e Van Houten, 1974; Game e Pringle, 1984; Eskin e Roos, 1990; Strober, 1984).

Sob esse ponto de vista, pode-se considerar a divisão sexual do trabalho como ponto de partida para entender a participação feminina em ambientes organizacionais. Um ponto de partida que dá pistas sobre conceitos e ideologias enraizados em toda uma sociedade e que por muitas vezes também determinam a cultura das organizações. De acordo com Lobo (1992), estudar a divisão sexual do trabalho tem mais relevância se abandonarmos os questionamentos sobre o porque da colocação desigual das mulheres no mercado de trabalho e passarmos a buscar como chegamos ao que temos hoje, só dessa forma será possível alcançar uma verdadeira compreensão e refletir sobre como tornar o processo mais justo e pluralista. Nas palavras da autora:

(...) é um falso problema buscar uma causa original da subordinação das mulheres. Isto significa o abandono de uma lógica causal fundada numa estrutura fatalmente determinante, por uma análise compreensiva que constrói significações. Trata-se, pois, de pesquisar como a subordinação das mulheres se construiu historicamente, nas práticas, nas culturas, nas instituições. (LOBO, 1992, p. 254)

Um olhar cuidadoso em direção ao relacionamento entre gêneros no ambiente de trabalho nos permite perceber a constante tensão entre forças inerente

à convivência entre identidades construídas socialmente de maneira muito distinta. Para Lobo (1992, p. 262), “a relação de trabalho, como relação social, traz embutida uma relação de poder entre os sexos. Por isso mesmo, a definição de qualificações, de carreiras, de promoções é não só diferente para os homens e mulheres mas remete, em cada situação concreta, às relações de força”.

A idéia da construção e compartilhamento de significados no ambiente de trabalho dá espaço para se pensar nas subjetividades que fazem parte da convivência entre os funcionários nas organizações, que antes de qualquer coisa são pessoas, homens e mulheres. Tais subjetividades não admitem determinismo e para serem estudadas exigem uma percepção crítica dos aspectos históricos, sociais e culturais que as constituem. As teorias feministas associadas aos estudos organizacionais representam uma vertente dessa humanização do estudo do ambiente de trabalho.

As teorias feministas, no entanto, não seguem uma linha única de pensamento, podendo variar ao longo da história quanto aos pressupostos básicos, paradigmas e métodos científicos adotados. No presente estudo, será adotada a perspectiva do feminismo socialista, mas para melhor compreendê-lo faz-se necessário apresentar um breve resumo sobre o que são as teorias feministas, o que afirmam e reivindicam, qual a evolução histórica e social dos conceitos e pensamentos.

A teoria feminista liberal representa o início do pensamento sobre a mulher na sociedade, tem origem entre os séculos XVII e XVIII em um contexto histórico representado pelo “surgimento do capitalismo e da sociedade civil, quando aspirações por igualdade, liberdade e fraternidade levavam à superação da ordem monárquica” (CALÁS e SMIRCICH, 1999). Essa teoria adota dois pressupostos fundamentais sobre a natureza humana: o dualismo normativo (dicotomia mente/corpo) e individualismo abstrato (perspectiva a-histórica da ação humana). O desejo maior é demonstrar que mulheres são tão humanas quanto os homens e para isso pregam uma reforma na participação social feminina e não uma revolução.

Os estudos baseados nessa teoria a partir da segunda metade do século XX podem ser divididos em duas fases: nos anos 60-70 pregava-se a igualdade entre homens e mulheres, já a partir dos anos 80, passou-se a considerar a valorização

das diferenças como o ponto principal. Estudos que adotam esse paradigma tendem a direcionar o olhar a mulheres gerentes utilizando métodos quantitativos que demonstram a excepcionalidade de mulheres que chegam às gerências. São considerados aspectos como barreiras de acesso, diferenças de salário, discriminação, segregação sexual, constituindo documentos semelhantes a manuais que pretendem ensinar uma mulher a se tornar bem-sucedida, desprovidos de um maior senso crítico que dê uma dimensão política os fenômenos estudados (CALÁS e SMIRCICH, 1999).

A teoria feminista radical, de acordo com Jaggar¹⁵ (1983, *apud* CALÁS e SMIRCICH, 1999, p. 286):

Surgiu da insatisfação da mulher com o sexismo dos movimentos supostamente libertários da Nova Esquerda, pelos direitos civis e de oposição à Guerra do Vietnã (Deckard, 1979). Seu problema central é a subordinação das mulheres: gênero é um sistema de dominação masculina, um princípio fundamental que organiza a sociedade patriarcal, e que está na origem de todos os outros sistemas de opressão.

Aqui já se nota um olhar mais crítico e político sobre a participação feminina na sociedade, feministas radicais não querem reforma, querem revolução; cruzam sexualidade com relações de poder e propõem arranjos separatistas, chegando a idealizar organizações alternativas compostas somente por mulheres.

A teoria feminista psicanalítica surgiu da "rejeição ao determinismo biológico de Freud a partir da reinterpretação da teoria psicanalítica em termos de influências culturais que afetam a identidade de gênero da mulher" (CALÁS e SMIRCICH, 1999, p. 291). Os estudos que adotam esse paradigma consideram aspectos sociais e as raízes históricas e culturais das construções de identidades femininas e masculinas, no entanto, ainda concentram a responsabilidade da mudança na estrutura social na própria mulher, que deve tomar consciência da sua condição e fazer algo a respeito. Chegam a desenvolver idéias como as vantagens femininas no ambiente de trabalho, extremamente questionáveis por sofrerem a acusação de reforçarem ainda mais os estereótipos de gênero.

¹⁵ JAGGAR, A. **Feminist Politics and Human Nature**. Totowa, N.J.: Rowman and Allenheld, 1983.

A teoria feminista marxista adota o materialismo histórico como determinante e valoriza as relações de trabalho para a análise de gênero. Para Calás e Smircich (1999):

De acordo com suas visões sobre a natureza humana, as perspectivas feministas inspiradas pelo pensamento marxista concebem gênero e identidade de gênero como definições estruturais, históricas e materiais. Nessa perspectiva, 'gênero' e 'classe' são categorias sociais, caracterizadas por relações de dominação e opressão, funcionando como um determinante de padrões estruturais na sociedade. (p. 294)

A mais completa teoria feminista é a socialista, que une perspectivas de cada teoria acima citada e acrescenta alguns conceitos novos. Ela permite grande amplitude ao pensamento crítico e considera aspectos sociais e históricos na construção do que se entende por gênero. De acordo com Scott¹⁶ (1986, *apud* CALÁS e SMIRCICH, 1999, p. 295), "gênero aqui significa mais que uma identidade binária socialmente construída: gênero é um elemento constitutivo das relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos e uma forma primordial de significação de relacionamentos de poder". Calás e Smircich (1999) apresentam uma visão geral sobre os que os autores que adotam esse paradigma pensam e argumentam:

O feminismo socialista tem enfatizado a integração analítica da estrutura social e da ação humana para explicar a persistência da segregação e da opressão de gênero (Wharton, 1991). Além disso, por meio de desenvolvimentos teóricos que levam em consideração o espaço e as relações sociais, tais como os 'pontos de vista das mulheres' (Hartsock, 1983; Harding, 1986), ele tem-se preocupado particularmente com questões epistemológicas: não apenas o que há pra ser conhecido, mas como o conhecimento é construído e com que propósitos. Por isto, o feminismo socialista tem-se reportado a interseções entre gênero, raça, classe e sexualidade de modo mais eficaz que as abordagens feministas já analisadas (Collins, 1990; Anzaldúa, 1990; Lugones e Spelman, 1983). (p.296)

De acordo com as autoras, no estudo de gênero esfera privada e pública não podem ser separadas, já que organizações, famílias e sociedades se constituem por meio de relações de gênero. Baseadas nesse amplo alcance da questão de gênero

¹⁶ SCOTT, J. **Gender: a useful category of historical analysis**. American Historical Review, 91: 1053- 75, 1986.

na vida das pessoas, elas localizam o início do conflito justamente no ponto de intersecção entre público e privado, no momento da transição do modo agrário de produção ao industrial e por isso do lar ao local de trabalho. Foi nesse momento que surgiram as diferenças entre homens e mulheres no mercado de trabalho, em relação a empregos, cargos e salários (CALÁS e SMIRCICH, 1999).

Os padrões baseados no sexo, desiguais e persistentes, observáveis em diversas indústrias e situações, são denominados por muitos como divisão sexual do trabalho, estruturação organizacional sexuada e segregação sexual ocupacional (Acker e Van Houten, 1974; Game e Pringle, 1984; Reskin e Roos, 1990; Strober, 1984). (CALÁS e SMIRCICH, 1999, p. 297)

Calás e Smircich (1999) alertam para a existência de estudos de caso que explicitam os processos de segregação muitas vezes invisíveis ou camuflados. Esses estudos se diferenciam daqueles realizados sob os outros paradigmas supracitados por valorizarem métodos qualitativos em detrimento dos quantitativos e, justamente por isso, apresentam reflexões críticas sobre a segregação e a hierarquização entre gêneros. Jagger (1983, *apud* CALÁS e SMIRCICH, 1999, p. 299) sintetiza bem o paradigma ao afirmar que “o feminismo socialista defende uma sociedade em que masculinidade e feminilidade são socialmente irrelevantes e não existem homens e mulheres como são concebidos atualmente”. Sendo assim, pode-se falar em uma abordagem muito mais pluralista do que feminista de fato.

Existe ainda um outro paradigma amplamente difundido atualmente, o feminismo pós-estruturalista, também chamado de pós-moderno. As teorias pertencentes a esse paradigma, no entanto, extrapolam a questão de gênero, trabalhando com categorias mais complexas, por isso não serão exploradas no presente trabalho.

4.3 POR QUE ADOPTAR UMA PERSPECTIVA FEMINISTA SOCIALISTA?

A opção pela perspectiva feminista socialista se justifica pela busca de uma sociedade e, mais especificamente, de ambientes de trabalho plurais. Ela representa o rompimento com uma visão separatista entre gêneros, num exercício

de valorização e harmonização das diferenças representado pelo desejo de igualdade de direitos, jamais de atributos pessoais.

Além disso, a perspectiva feminista socialista abre um amplo leque de possibilidades para pesquisas qualitativas sobre gênero, inclusive no ambiente organizacional, área de maior interesse para estudos com foco na atividade e funções de Relações Públicas.

3 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL

3.1 O QUE É UMA ORGANIZAÇÃO

Já que a presente pesquisa encontra seu lugar no ambiente organizacional, faz-se necessário discorrer sobre o que se entende por organização e o que ela representa para a existência humana em relação à vida em sociedade. As definições adotadas e os tipos a serem considerados na posterior análise sobre ambientes organizacionais na cidade de Curitiba também ganham pertinência e serão apresentados a seguir.

De acordo com Etzioni¹⁷ (1980, *apud* KUNSCH, 2003, p. 19), as organizações existem desde o aparecimento do homem na Terra, pois são necessárias à convivência social. O que vivenciamos na sociedade contemporânea, no entanto, é um crescimento cada vez maior do número de organizações que hoje já é incontável. Elas satisfazem as mais diversas necessidades sociais e pessoais, atingindo e influenciando cada vez mais pessoas em todas as áreas de suas vidas. Segundo Kunsch (2003):

As origens e a evolução das organizações se fundamentam na natureza humana. O homem, como ser social, necessita do seu semelhante para satisfazer suas necessidades e completar-se, o que só é possível mediante uma interação de pessoas que buscam alcançar resultados pela conjugação de esforços. (p. 21)

Quando os homens unem esforços entre si com objetivo comum, origina-se a organização. A existência humana é permeada por um sem número organizacional, por isso os indivíduos e grupos são constantemente afetados pelas mais diversas organizações e também exercem influência sobre elas. É a partir das organizações que o homem desenvolve a capacidade de ampliar e combinar suas habilidades e conhecimentos com a finalidade de satisfazer suas mais variadas necessidades. O homem é um ser que produz e por isso se associa. A organização corresponde a uma associação de homens e uma coordenação de esforços (KUNSCH, 2003).

¹⁷ ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

Ao realizar uma busca sobre a definição de organização, chega-se a uma infinidade de conceitos. Estudiosos da área de administração mais tradicionais tendem a ter uma visão semelhante a de Chiavenato (1982, citado por KUNSCH, 2003, p. 25):

a) Organização como unidade ou entidade social, na qual pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos. Neste sentido, a palavra organização denota qualquer empreendimento humano moldado intencionalmente para atingir determinados objetivos. As empresas constituem um exemplo de organização social;

b) Organização como função administrativa e parte do processo administrativo. Neste sentido, organização significa o ato de organizar, estudar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer relações entre eles e atribuições de cada um deles.

Já para Etzioni (1980, *apud* KUNSCH, 2003, p. 25) “as organizações são unidades sociais (...) intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos”. De acordo com Kunsch (2003), o autor não diferencia “organização” de “organização social”, já que para ele qualquer agrupamento humano com essas características pode ser chamado de organização.

Independentemente da definição adotada, para Kunsch (2003), toda organização precisa das energias vindas do seu meio ambiente. Ela transforma essas energias para posteriormente exportá-las novamente ao meio ambiente, isso com o propósito de sobreviver nas melhores condições possíveis. Sobre isso, a autora afirma:

O fato é que não podemos considerar uma organização somente em seu âmbito interno e de forma estática. É preciso vê-la em relação a um contexto muito mais amplo, numa perspectiva holística. Temos de considerá-la vinculada ao ambiente em que ela vive, incluindo os aspectos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, ecológicos e culturais, variáveis que interferem enormemente na vida organizacional. (KUNSCH, 2003, p.30)

Outro aspecto considerado por Kunsch (2003) é que as organizações são constituídas por indivíduos que possuem dentro de si o seu universo de significados e percepções e, por isso, já criaram previamente um jeito próprio de ver as coisas. Sendo assim, não se pode garantir as interpretações passíveis de surgir a partir da comunicação. Um profissional de Relações Públicas não tem condições de prever o que é assimilado pelos públicos da organização. Daí a importância de se considerar a cultura organizacional nesse contexto (KUNSCH, 2003, p. 30).

Além disso, de acordo com Morgan (1996), não há uma maneira absoluta de se entender as organizações, pois são fenômenos complexos, revestidos de paradoxos. Para ele, muito do que se pensa sobre as organizações não passa de uma associação de idéias metafóricas. Frequentemente falamos sobre organizações como se elas fossem máquinas desenhadas para atingir fins e objetivos predeterminados que deveriam funcionar tranqüila e eficientemente (MORGAN¹⁸, 1996 *apud* KUNSCH, 2003, p. 31). Segundo o autor, o resultado disso é uma forma de gestão mecanicista, que deixa as qualidades em segundo plano.

Para Kunsch (2003), é extremamente importante para o profissional de Relações Públicas adotar essa visão mais humana sobre as organizações adotada por novas perspectivas teóricas. Em suas palavras:

Todas as novas perspectivas de análises defendidas por autores contemporâneos (Morgan, Aktouf, Chanlat, entre outros) são fundamentais para o profissional de Relações Públicas que, pretendendo planejar a comunicação organizacional, não pode prescindir de uma visão de mundo e de um novo olhar para as organizações com as quais trabalhará. (KUNSCH, 2003, p. 32)

3.2 TIPOS DE ORGANIZAÇÃO

Muitas são as formas de se classificar as organizações. Kunsch (2003) coloca como as mais simples aquelas definidas em função do tamanho, valendo-se de critérios relacionados ao número de colaboradores, volume de atividades, faturamento, patrimônio ou capital ativo fixo; ou em função do tipo de atividades

¹⁸ MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

desenvolvidas: se produzem de bens de consumo ou produtos ou são prestadoras de serviços.

A autora prossegue ainda apresentando a possibilidade de classificar as organizações de acordo com sua abrangência. Nesse caso analisa-se se são locais, regionais, nacionais, multinacionais ou transacionais. Esses “são dados importantes para quem pensa em planejar estrategicamente a comunicação, se considerarmos a multiplicidade de públicos e culturas com que as organizações se vêem envolvidas” (KUNSCH, 2003, p.41).

Finalmente, pelo menos para os fins da presente pesquisa, também pode-se classificar as organizações segundo as formas de propriedade: se são públicas, privadas ou sem fins lucrativos. Elas estão distribuídas em três setores. O primeiro setor comporta as organizações públicas, que são os órgãos governamentais; O segundo setor abrange as empresas comerciais e industriais pertencentes ao setor privado; Já o terceiro setor é formado por organizações diversificadas, que têm atuação em prol do social e que não têm finalidade econômica, são elas as ONGs, organizações voluntárias, etc (KUNSCH, 2003).

5 O SUJEITO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

5.1 IDENTIDADE: O PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO E OS GRUPOS IDENTITÁRIOS

A identidade é um conceito básico na discussão sobre gêneros e também um dos aspectos centrais das relações sociais que se estabelecem no ambiente organizacional. O sociólogo Manuel Castells, em “O poder da identidade”, realiza reflexões sobre o processo de construção de identidade e como ele determina as relações de poder fundamentais na constituição da cultura nas sociedades. No entanto, o que pode estar na base de muitos conflitos é a confusão que se faz entre identidade e papéis sociais, os quais não dizem respeito a quem é o sujeito e sim qual a sua função em determinado âmbito social. De acordo com o autor:

No que diz respeito a atores sociais, entendo por identidade o processo de construção de significado com base em um atributo cultural, ou ainda um conjunto de atributos culturais inter-relacionados, o(s) qual (ais) prevalece(m) sobre outras fontes de significado. Para um determinado indivíduo ou ainda um ator coletivo, pode haver identidades múltiplas. No entanto, essa pluralidade é fonte de tensão e contradição tanto na auto-representação quanto na ação social. Isso porque é necessário estabelecer a distinção entre a identidade e o que tradicionalmente os sociólogos têm chamado de papéis, e conjunto de papéis. (...) Contudo, identidades são fontes mais importantes de significado do que os papéis, por causa do processo de autoconstrução e individuação que envolvem. Em termos mais genéricos, pode-se dizer que identidades organizam significados, enquanto papéis organizam funções. (CASTELLS, 1996, p.22-23)

Castells discute em seus trabalhos as transformações da sociedade ocasionadas, principalmente, pelos avanços tecnológicos que permitiram a ampla e rápida propagação de informações e, conseqüentemente, a chamada “globalização”. O autor define essa “sociedade em rede” como uma sociedade marcada pela onipresença midiática, pela globalização, a organização em redes e pela transformação das bases materiais da vida (CASTELLS, 1996). Esse novo ambiente, de acordo com o autor propiciou o crescimento de manifestações de reação por parte de determinadas identidades coletivas. Isso representa uma maior abertura para a discussão de temas antes considerados “tabus”, entre eles as reivindicações feministas. Para Castells (1996):

Juntamente com a revolução tecnológica, a transformação do capitalismo e a derrocada do estatismo, vivenciamos no último quarto do século o avanço de expressões poderosas de identidade coletiva que desafiam a globalização e o cosmopolitismo em função da singularidade cultural e do controle das pessoas sobre suas próprias vidas e ambientes. Essas expressões encerram acepções múltiplas, são altamente diversificadas e seguem os contornos pertinentes a cada cultura, bem como às fontes históricas da formação de cada identidade. Incorporam movimentos de tendência ativa voltados à transformação das relações humanas em seu nível mais básico, como, por exemplo, o feminismo e o ambientalismo. (p. 18)

Tais avanços só se justificam se entendermos que a identidade é sempre uma construção social, determinada por fatores como a história, a cultura, os valores, mitos, crenças e tantos outros aspectos da vida em conjunto compartilhados pelos sujeitos. A questão central para se refletir é então o processo de construção de identidade e não o produto identidade: os componentes básicos são compartilhados por todos, mas a concretização só acontece através de indivíduos ou grupos, os quais dão significado a essas informações. O que ocorre é que, muitas vezes, o processo de significação já não existe, alguns significados já estão tão cristalizados que se cria uma ilusão de naturalidade.

Avento aqui a hipótese de que, em linhas gerais, quem constrói a identidade coletiva, e para que essa identidade é construída, são em grande medida os determinantes do conteúdo simbólico dessa identidade, bem como de seu significado para aqueles que com ela se identificam ou dela se excluem. Uma vez que a construção social da identidade sempre ocorre em um contexto marcado por relações de poder, proponho uma distinção entre três formas e origens de construção de identidades:

- Identidade legitimadora: introduzida pelas instituições dominantes da sociedade no intuito de expandir e racionalizar sua dominação em relação aos atores sociais, tema este que está no cerne da teoria de autoridade e dominação de Sennett, e se aplica a diversas teorias do nacionalismo;
- Identidade de resistência: criada por atores que se encontram em posições/condições desvalorizadas e/ou estigmatizadas pela lógica da dominação, construindo, assim, trincheiras de resistência e sobrevivência com base em princípios diferentes dos que permeiam as instituições da sociedade, ou mesmo opostos a estes últimos, conforme propõe Calhoun ao explicar o surgimento da política de identidade;
- Identidade de projeto: quando os atores sociais, utilizando-se de qualquer tipo de material cultural ao seu alcance, constroem uma nova identidade capaz de redefinir sua posição na sociedade e, ao fazê-lo, de buscar a transformação de toda a estrutura social. Esse é o caso, por exemplo, do feminismo que abandona as trincheiras de resistência da identidade e dos direitos da mulher para fazer frente ao patriarcalismo, à família patriarcal e, assim, a toda a estrutura de produção, reprodução, sexualidade e

personalidade sobre a qual as sociedades historicamente se estabeleceram. (CASTELLS, 1996, p. 23).

Baseando-nos nesses tipos de identificação, podemos reconhecer as raízes dos movimentos sociais que conhecemos e que lutam politicamente por recolocar os diferentes tipos sociais classificados na esfera pessoal como negros, velhos, gays, mulheres, etc na esfera pública, garantindo-lhes a voz e, conseqüentemente, o poder para reconstruir significados já naturalizados por todo um imaginário coletivo.

Esse modelo social também envolve uma preocupação cada vez maior com a legitimação das organizações, quando os públicos, tendo acesso aos mais variados produtos, serviços e informações, passam a dar importância e valor cada vez maiores à dimensão ética das organizações. A liberdade e valorização das identidades pode representar um diferencial fundamental em tal contexto (OLIVEIRA, 2009).

Sendo assim, a questão da subjetividade no ambiente de trabalho abordada anteriormente assume especial importância na sociedade contemporânea. Se aspectos éticos são cada vez mais valorizados e as mais variadas identidades vivenciam a evolução na sua possibilidade de ter voz em sistemas sociais e organizacionais, chega-se à conclusão de que são cada vez mais necessários estudos organizacionais que atentem à construção social, cultural e histórica da identidade dos seres humanos que constituem as organizações.

5.2 A CONSTRUÇÃO DO SENTIDO DE MASCULINO X FEMININO: REFLEXÕES SOBRE “SER HOMEM” E “SER MULHER”

Visto que identidade é algo que se constrói e que o movimento feminista tem em sua base o questionamento sobre o que se entende por identidade feminina e masculina, buscamos compreender de que forma os sujeitos percebem e significam aquilo que é feminino e o que é masculino a partir das práticas sociais. Nas palavras de Adelman (2002):

Todo fenômeno social tem uma dimensão de gênero que exige ser indagada. Para os processos sociais vinculados à construção do sujeito individual, esta dimensão parece clara: a construção do sujeito é uma prática de gênero que se manifesta na centralidade que nossa cultura dá à definição de cada de um nós, a partir dos primeiros momentos da vida, como homem ou mulher. (p. 49)

De acordo com a autora, são as práticas discursivas, através da linguagem, as grandes responsáveis pela construção de entendimento de “homem” e “mulher” na sociedade. Ou seja, são os discursos, exaustivamente repetidos e transmitidos de geração a geração, que nos dão subsídios para entender um conceito já cristalizado de feminilidade e masculinidade. A partir da análise de tais discursos, portanto, é que se pode desmitificar a concepção de gêneros, desconstruir os “significados prontos”. Tal desconstrução permite a percepção de que as diferenças de gêneros, tidas como naturais em nossa organização social, são, na verdade, geradas por práticas de poder entre “dominantes” e “dominados”, as quais excluem o “outro” dos processos decisórios, marginalizando-o no contexto social.

É pelo fato de gênero e sexualidade serem construções sociais e históricas, que podemos falar em transformação e reconstrução de sentidos. Uma questão fundamental é entender que para que essa revolução aconteça é preciso desviar o olhar do “homem dominador” e da “mulher vítima”, enquanto personagens, para a relação de poder que efetivamente existe entre eles e que estabelece a “masculinidade hegemônica” em nossa sociedade. No contexto dessa relação, a noção de minoria encontra-se no centro das discussões. Para Ferreira (2006),

Uma das categorias que têm servido não só para caracterizar, mas sobretudo para alavancar os novos movimentos sociais é a noção de minoria. Esse rótulo constitui não uma descrição objetiva de um grupo, mas uma forma de avaliação resultante de uma relação de dominância de um grupo que se enuncia como representante legítimo de uma normalidade sobre os demais, posicionados como alteridades e condicionados a se enunciar como tal. (p. 180)

O autor acredita que *mesmidade* e *alteridades* são definidas a partir das relações de poder que se estabelecem entre os mesmos e os outros e fazem com que os mesmos sejam os mesmos e que os outros sejam os outros. Em suas palavras:

No caso da nossa experiência cultural, por exemplo, traços como ser homem, branco, heterossexual e católico (se bem que hoje essa característica está mais enfraquecida) enquadrariam qualquer indivíduo à instância de um *mesmo*. (...) Em uma relação de poder, aquele que é significado e representado como o *outro*, do seu ponto de vista, se percebe como o *mesmo*. Os conceitos em questão não são tomados como realidade em si, mas como construções que resultam de uma relação dialógica. São construções simultâneas que se tornam possíveis mediante a percepção da diferença (ou seja, por meio de um certo tipo de investimento ideológico da diferença); ou na perspectiva de Derrida (1971), de um jogo, que institui e instaura um conjunto de oposições a partir das quais se dão os recortes socioculturais e as fronteiras que separam os grupos e que lhe conferem um determinado *status*. Essas questões fazem da relação entre tais instâncias uma relação de permanente tensão. (FERREIRA, 2006, p. 188)

Fica claro, portanto, que a construção do sentido de masculino ou feminino enquanto grupos de identidade é um processo relacional existente somente pela e na diferença. Ou seja, a mulher é significada de acordo com o significado de homem, sendo assim, classificada a partir da ausência de traços considerados pelo senso comum como masculinos, como aquele ser que não é homem. Em um contexto organizacional, por exemplo, o processo de identificação é extremamente necessário, uma vez que garante ao indivíduo o direito de pertencer a um determinado grupo, bem como de diferenciar-se de outros, porém, ela é o reflexo das relações de poder que existem entre esses grupos. Portanto, de acordo com Ferreira (2006):

Toda afirmação de uma identidade minoritária se constitui a partir deste paradoxo: afirmar e legitimar uma minoria é afirmar e legitimar maioria dominante, cujo centro que lhe constitui é sustentado exatamente por esse fora que precisa ser assim significado para justificar a relação de poder que o instituiu. (p. 190)

Em “O Segundo Sexo”, publicado em 1949 na França, Simone de Beauvoir discute a questão central sobre o que é uma mulher, pois parte de uma idéia de que um ser humano do sexo feminino não é necessariamente mulher. Para a autora “o fato de ser um homem não é uma singularidade; um homem está em seu direito sendo homem, é a mulher que está errada” (BEAUVOIR, 1949, p. 16). Ou seja, o homem é a referência e a mulher se define a partir dele, ele é o “sujeito” e ela “o outro”. A humanidade é masculina, e o homem define a mulher não em si, mas relativamente a ele; ela não é considerada um ser autônomo (BEAUVOIR, 1949).

A alteridade, segundo Beauvoir (1949) não é necessariamente algo negativo, ela é categoria fundamental do entendimento do ser humano e da vida em sociedade pelos próprios seres humanos. Nas palavras da autora: “nenhuma coletividade é uma categoria fundamental do pensamento humano. Nenhuma coletividade se define nunca como Uma sem colocar imediatamente a Outra diante de si” (BEAUVOIR, 1949, p. 18). E a mulher é justamente “o outro”, mesmo quando começa a se posicionar de forma participativa na esfera pública, ela o faz em um mundo que é dos homens. Por isso o conflito de gênero não se esgota com entrada da mulher no mercado de trabalho e na vida política. De acordo com Beauvoir (1949):

O homem pode, pois, persuadir-se de que não existe mais hierarquia social entre os sexos e de que, grosso modo, através das diferenças, a mulher é sua igual. Como observa, entretanto, algumas inferioridades – das quais a mais importante é a incapacidade profissional – ele as atribui à natureza. Quando tem para com a mulher uma atitude de colaboração e benevolência, ele tematiza o princípio da igualdade abstrata; e a desigualdade concreta que verifica, ele não a expõe. Mas, logo que entra em conflito com a mulher, a situação se inverte: ele tematiza a desigualdade concreta e dela tira autoridade para negar a igualdade abstrata. Assim é que muitos homens afirmam quase com boa-fé que as mulheres são iguais aos homens e nada têm a reivindicar, e, ao mesmo tempo, que as mulheres nunca poderão ser iguais aos homens e que suas reivindicações são vãs. (p. 28)

Isso comprova que ainda é necessário estudar a situação da mulher na sociedade e, mais especificamente, no ambiente organizacional. De nada adianta fechar os olhos para o fato de as mulheres ainda serem minoria em cargos de chefia e serem excluídas dos principais processos de decisão. Com a propagação cada vez maior de livros que discursam sobre as diferenças quase biológicas entre comportamentos femininos e masculinos, há uma tendência de se deixar o pensamento crítico de lado e assumir uma passividade em relação às atitudes discriminatórias perante as mulheres no ambiente de trabalho.

Outra questão extremamente relevante para a compreensão da construção de sentido sobre o que é “ser mulher” é a associação inevitável dos mais diversos papéis assumidos pela mulher na esfera pública e seu papel primordial, tanto na esfera privada quanto pública de ser mãe. A maternidade, de acordo com Beauvoir (1949), faz com que o papel reprodutor e de manutenção da espécie da fêmea seja

supervalorizado em detrimento da individualidade da mulher. Esse fenômeno tem origem nas primeiras formas de organização social que coincidem com o aparecimento de seres humanos na Terra. Além disso, também pode-se afirmar que, desde que os papéis começaram a ser divididos, os homens eram responsáveis por trabalhos inovadores, os quais exigiam capacidade de criação e impulsionavam as evoluções a formas posteriores de organização social, e as mulheres ficavam presas aos trabalhos repetitivos do dia-a-dia (BEAUVOIR, 1949).

É importante falar sobre tal reflexão, pois ela nos permite a percepção de que há uma história da humanidade que explica muitas das noções sobre tipos sociais dos quais nos valem até hoje. Uma mulher do século XXI já avançou inúmeros passos desde a fêmea reprodutora da idade da pedra, mas dela herdou a função de mãe e seu lugar na sociedade. A sociedade, tal qual a conhecemos hoje, pouco tem a ver com a primeira forma de organização social de que se tem registro, mas com ela ainda mantém laços, pois o resultado de uma evolução sempre mantém uma certa essência advinda do original. “A humanidade não é uma espécie animal: é uma realidade histórica” (BEAUVOIR, 1949, p. 87).

Mais importante ainda é a contribuição da autora para a noção de que gênero é uma construção social. Para ela, os indivíduos só são capazes de se definir a partir da percepção que os outros têm sobre ele, da percepção que ele tem sobre os outros e quais são os significados compartilhados nesse contexto. Nas palavras de Beauvoir (1949, p. 82): “assim como não basta dizer que a mulher é uma fêmea, não se pode defini-la pela consciência que tem de sua feminilidade; toma consciência desta no seio da sociedade de que é membro”.

A definição de mulher, que se construiu historicamente, recebeu influências das primeiras formas de divisão do trabalho e, posteriormente do advento da propriedade privada, berço do paternalismo. Segundo Beauvoir (1949, p. 122), “é a ela (a propriedade privada) que o destino da mulher permanece ligado durante séculos: em grande parte, sua história confunde-se com a história da herança”. Tudo pertencia aos homens, desde os bens materiais até as esposas e filhas. Por isso, por muito tempo, as mulheres ocuparam (ou ainda ocupam) lugares marginalizados na sociedade. “Pelo fato de nada possuir, a mulher não é elevada à dignidade de

pessoa; ela própria faz parte do patrimônio do homem, primeiramente do pai e em seguida do marido "(BEAUVOIR, 1949, p. 123).

Parece, pois, que seja natural que os cargos mais elevados nas mais diversas organizações sejam ocupados por homens. Eles sempre foram os mais fortes, os responsáveis pela evolução da espécie e da sociedade, os donos do patrimônio. Por que não serem eles os chefes, os gerentes, os governantes? É justamente por isso que a reflexão é necessária, para que não se corra o risco de continuar repetindo um modelo que já não encontra justificativas na sociedade contemporânea. É preciso abandonar a noção de naturalidade e compreender os processos que nos trouxeram até aqui. De acordo com Beauvoir (1949, p. 85), "quando uma menina sobe uma árvore é, ao seu ver, para igualar-se aos meninos: não imagina que subir numa árvore lhe agrade". Somente através de um olhar crítico a idéia de "coisa de homem" e "coisa de mulher" será superada. Ainda nessa linha de pensamento Beauvoir (1949) afirma:

Ninguém nasce mulher: torna-se mulher. Nenhum destino biológico, psíquico, econômico define a forma que a fêmea humana assume no seio da sociedade; é o conjunto da civilização que elabora esse produto intermediário entre o macho e o castrado, que qualificam o feminino. Somente a mediação de outrem pode constituir um indivíduo como um Outro. (p. 361)

É, portanto, através da interação entre indivíduos que se constrói a noção de masculinidade e feminilidade. E mais: essa interação é carregada de fatores históricos, culturais, cognitivos, etc. e por isso é extremamente complexa. Antes de se tornar mulher, a menina vive uma infância que irá prepará-la para isso, "sua cultura histórica, literária, as canções, as lendas com que a embalam são uma exaltação do homem" (BEAUVOIR, 1949, p. 385).

Para Beauvoir (1949), a mulher já chega à idade adulta sabendo o seu lugar, o seu papel. Ela pode estudar, trabalhar, almejar o sucesso profissional, mas, dificilmente conseguirá de desprender do casamento e da maternidade. "O destino que a sociedade propõe tradicionalmente à mulher é o casamento. Em sua maioria, ainda hoje, as mulheres são casadas, ou o foram, ou se preparam para sê-lo, ou sofrem por não sê-lo" (BEAUVOIR, 1949, p. 547). Mesmo que hoje o casamento seja uma união consentida entre duas pessoas e a mulher já se sinta mais livre de

sua função reprodutora. Ela escolhe a hora de casar, de ter filhos e associa esses papéis a uma função produtiva, mas não deixa de fazê-lo (BEAUVOIR, 1949).

Tais reflexões nos levam a pensar sobre a real participação da mulher no ambiente organizacional. Sabe-se que o número de mulheres no mercado de trabalho tem aumentado nas últimas décadas, isso é incontestável. O que se pode questionar é como se dá essa participação, se elas ocupam cargos de liderança em regime de igualdade com os homens, se elas têm voz, se são respeitadas como profissionais. De acordo com o Jornal O Globo¹⁹ de 9/3/2001a (*apud* ASSMAR e FERREIRA, 2004, p. 89):

Estudos recentes da Organização Mundial do Trabalho e do Banco Mundial revelam que, nos 41 países estudados, as mulheres representam 40% da força de trabalho mundial, sendo crescente sua participação no âmbito das micro e pequenas empresas – na América latina, 30 a 60% delas são comandadas por mulheres e, no Brasil, 30% já estão nas mãos de mulheres. Em contrapartida, apenas 3% das posições de comando em grandes organizações são ocupados por mulheres executivas e a participação das mulheres em cargos de gerenciamento não ultrapassa 30%.

As autoras apresentam ainda a parte da pesquisa que aponta as diferenças salariais entre homens e mulheres: “estudos brasileiros feitos pelo IBGE em 1999 (O Globo, 9/3/2001b) indicam que, em 1992, as mulheres ganhavam 46% menos que os homens, e em 1999 essa diferença caiu para 36%” (O Globo, 2001, *apud* ASSMAR e FERREIRA, 2004, p.90). Os números deixam claro que a participação feminina no mercado de trabalho não é sinônimo de igualdade de oportunidades e recompensas em relação à força de trabalho masculina.

Segundo Assmar e Ferreira (2004), as mulheres ainda têm que enfrentar o fenômeno do “teto de vidro” nas organizações, caracterizado por uma barreira invisível que as mantém afastada dos cargos situados no topo da hierarquia organizacional. Para elas, mesmo que se possa observar avanços em relação às lideranças femininas, ainda há um inegável domínio dos homens nos cargos de chefia e gerência. Elas apontam para a influência dos estereótipos e preconceitos nesse contexto:

¹⁹ Jornal O GLOBO de 9/3/2001b.

Um dos fatores diretamente responsáveis pelas desigualdades observadas entre homens e mulheres em cargos de liderança são os estereótipos e preconceitos dirigidos às mulheres por conta de sua condição de gênero, isto é, o sexismo, manifesto em representações e atitudes negativas, bem como em práticas discriminatórias contra as mulheres no espaço de trabalho. Ainda que se diga, por vezes, que a discussão em torno do binômio gênero e liderança seja estéril – porque o que vale mesmo é a eficácia da gestão, independentemente de ela ser exercida por homens ou mulheres – a literatura tem mostrado as dificuldades em se dissociarem inteiramente os estilos, atributos e concepções pessoais dos gestores dos papéis de gênero. (ASSMAR e FERREIRA, 2004, p. 90)

Assmar e Ferreira (2004), com base no pensamento de psicólogos sociais contemporâneos, acreditam que os preconceitos têm sua origem nos estereótipos. Elas definem estereótipos como crenças compartilhadas em relação a características ou comportamentos habituais de certos indivíduos ou grupos que geram o preconceito, o qual justifica idéias e atitudes discriminatórias contra eles. As autoras defendem que os estereótipos são baseados nos papéis sociais tipicamente assumidos pelos grupos alvo de discriminação.

De acordo com Assmar e Ferreira (2004), existem 2 tipos de estereótipo, o hostil e o benevolente. A grosso modo, o estereótipo hostil é aquele baseado em julgamentos negativos e o benevolente baseado no reforço das diferenças. No entanto, não se pode classificá-los como estereótipo mau e estereótipo bom, pois na prática acabam por produzir o mesmo efeito discriminatório. Por exemplo: o pensamento de que uma mulher não pode ser gerente porque não possui capacidade intelectual para isso a mantém afastada dos cargos de liderança da mesma forma que o pensamento de que ela não pode ser gerente porque sua sensibilidade feminina não condiz com a firmeza que se exige de um chefe.

Sendo assim, torna-se fácil identificar uma infinidade de estereótipos com os quais convivemos diariamente e, muitas vezes, até mesmo contribuímos para sua perpetuação. Em relação à mulher, mais especificamente no ambiente de trabalho, eles também são identificáveis. Formiga (2004), alerta para as formas implícitas de preconceito que ganharam força após a Declaração Universal dos Direitos Humanos. Quando o preconceito virou algo proibido ele não deixou de existir, só passou a ficar cada vez mais camuflado, dificultando sua identificação. O que, na verdade, é mais nocivo às minorias, uma vez que disfarçados os preconceitos não

recebem a atenção necessária para combatê-los (FORMIGA, 2004). Na visão deste autor, que se baseia em diversos autores²⁰:

os estereótipos, através das convicções negativas sustentam o preconceito, que por sua vez, apresenta um prejulgamento negativo a um grupo ou aos seus membros individualmente, embasando o racismo e o sexismo, os quais se manifestam pelas atitudes preconceituosas ou práticas institucionais opressivas ou até de extrema valorização, justificando-as cientificamente os porquês da separação e diferença étnica, sexual, de gênero, etc., vindo a assumir a cordialidade, justificada ainda assim pela ciência, “sábia” e “justa”. (FORMIGA, 2004, p. 237)

Portanto, torna-se necessário adotar um olhar crítico sobre os estereótipos e preconceitos de gênero na sociedade e nas organizações, para que não se caia no erro de afirmar que essa já é uma etapa superada no mundo em que vivemos. Admitindo a existência do preconceito de gênero, ficam mais claras as relações estabelecidas com base nesse fenômeno e que dão ainda mais força a ele. De acordo com Formiga (2004):

o gênero evidencia uma relação de poder distribuída sem simetria na sociedade. Tal diferenciação ou presumível hierarquia, seja por questões sociais ou psicológicas, não pode ser considerada isoladamente do contexto em que é fomentada (Ferreira, 1995; Souza & Ferreira, 1997), pois, existe um amplo conjunto de teorias e práticas que, ligadas ao contexto cultural, facilitam a compreensão das semelhanças e diferenças entre os gêneros (Borelli, 1998; Eagleton, 1998). (p. 239)

Como já foi levantado anteriormente, o que se observa nos dias de hoje é uma forma camuflada de discriminação baseada em preconceitos, por isso fala-se em um sexismo ambivalente. O que ocorre, de acordo com Glick e Fiske²¹ (1996, *apud* FORMIGA, 2004, p. 240), é “a vigência de novas formas de sexismo, entendidas como ambivalentes por não serem tão diretas e claras como as posturas mais tradicionais de discriminação, geralmente baseadas na assumida inferioridade ou diferença das mulheres como um grupo”. Volta-se, portanto, aos conceitos de

²⁰ AMÂNCIO, 1994; LANDES, 1998; SCHIENBINGER, 2001; SCHWARCZ, 2001.

²¹ GLICK, P., & FISKE, S. T. The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, n. 70, p. 491-512, 1996.

hostilidade e benevolência supracitados, os quais caracterizam a ambivalência das atitudes sexistas da atualidade. Formiga (2004) afirma que:

Embora proibido por lei, o sexismo existe de fato, em maior ou menor medida, em todas as partes do mundo, deixando de ser uma forma aberta de discriminação contra a mulher, assumindo contornos sutis. Com isso, leva a crer que não existe nenhuma dúvida quanto à extensão do sexismo na sociedade civil e que ela tem se manifestado de outras maneiras, passando despercebidamente nas relações sociais. (p. 242)

A partir dos argumentos levantados até aqui, observa-se a necessidade de uma discussão mais intensa e valorizada sobre as relações de poder implícitas às relações de gênero no ambiente organizacional que, como foi visto anteriormente, influencia e é influenciado pela sociedade em que está inserido.

5.3 O GÊNERO E AS RELAÇÕES DE PODER

Segundo Tietze, Cohen e Musson (2003), uma solução para compreender melhor o conflito de gênero é a adoção da metáfora do gênero como um verbo e não como um substantivo. Para a autora, gênero não existe nos indivíduos, apenas nas suas relações e, conseqüentemente, nos processos de significação gerados por essa interação. Esta é uma dimensão da existência humana observada em três níveis: o social, representado pelas posições de homens e mulheres na sociedade e as relações de poder que isso implica; o interpessoal representado pelos comportamentos de homens e mulheres em sociedade e o individual representado pela internalização desses códigos (TIETZE, COHEN e MUSSON, 2003).

Portanto, discutir gênero é falar de poder. Fala-se aqui sobre uma noção de poder relacionada à visão de mundo, ou seja, é mais poderoso aquele cujo ponto de vista é legitimado como sendo o normal ou natural. Relacionamentos e poder têm tudo a ver com o ambiente organizacional, são dimensões sem as quais não seria possível falar sobre organização, é sob essas perspectivas e suas interfaces com a identidade e a comunicação que se pode analisar o gênero nas organizações. Em particular, uma análise sobre gênero deve levar em conta a forma como o conceito de gênero é mediado, reproduzido e recriado e os tipos de organização que estão

sendo analisados (TIETZE, COHEN e MUSSON, 2003, p. 111). A autora prossegue com a afirmação:

A maneira pela qual as noções de masculinidade e feminilidade são construídas dentro de tais organizações pode ser vista como resultante de um conjunto de fatores em rede, incluindo a política do governo, as questões setoriais, os interesses locais e os fatores intraorganizacionais. Tais entendimentos construídos ao nível da organização e, em seguida, nos níveis interpessoal e individual. (TIETZE, COHEN e MUSSON²², 2003, p. 112)

Fica clara, portanto a relação entre os três níveis do gênero na existência humana. Os sentidos criados e compartilhados no nível organizacional e, mais amplamente, no social, são transportados para o interpessoal e o individual. Esse movimento cria um círculo vicioso responsável pela perpetuação de um modelo de relações de poder entre homens e mulheres.

Entre outros fatores, a autora aponta a “perspectiva das duas culturas” (*The two cultures perspective*) como um forte entrave para a evolução do pensamento crítico sobre as relações de poder que se estabelecem no conflito de gênero. A perspectiva adota a idéia de que homens e mulheres não conseguem dialogar por pertencerem a culturas diferentes, consagrada por literaturas de auto-ajuda, acaba criando um certo conformismo e reforçando sexismos. Esse tipo de “teoria” ignora a existência de inúmeros fatores sócio-culturais e históricos presentes na construção do sentido de feminino e masculino. Estudos baseados na diferença não deveriam ser uma “desculpa” para as regras de domínio nas relações de poder entre gêneros (TIETZE, COHEN e MUSSON, 2003).

Um dos principais reflexos das relações de poder entre gêneros no ambiente organizacional é o assédio sexual, caracterizado por qualquer comentário ou atitude sexista não consentida. De acordo com Hon, Grunig e Dozier²³ (1992, *apud* Emig, SERINI, TOTH E WRIGHT, 1998, p. 194), “as questões de poder se encontram no coração da repressão das mulheres nas organizações”.

Poder, de acordo com Grunig (1992, *apud* EMIG, SERINI, TOTH E WRIGHT, 1998, p. 194), é “a capacidade de exercer influência”. De acordo com essa visão

²² Trad. Por: Camila Rechia Ferreira, do original em inglês.

²³ HON; GRUNIG, L. A. e DOZIER, D. M. *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. 1996.

sobre poder, Segrave²⁴ (1994, *apud* EMIG, SERINI, TOTH E WRIGHT²⁵, 1998, p. 194) indica que:

assédio sexual tem pouco a ver com impulsos libidinais e tudo a ver com a utilização várias formas de assédio sexual para manter as mulheres no lugar delas. Esse “lugar” tem sido o de menor prestígio, menor influência e com menores salários nas organizações. O que também acontece é que as mulheres estão sendo promovidas – porém marginalizadas – como gerentes. Assédio sexual e a mais sutil discriminação sexual são artifícios utilizados para dar a mulheres títulos sem influência. O título é uma licença para trabalhar mais pesado, mas não inclui um lugar na mesa dominante de influência.

Esse tipo de situação transpõe a desvalorização da mulher no local do trabalho enquanto profissional. De acordo com Emig, Serini, Toth e Wright (1998), se as mulheres são desvalorizadas no local de trabalho e se a maioria dos profissionais de Relações Públicas são mulheres, logo a profissão de maneira geral será desvalorizada também. Por isso a necessidade de uma união entre as teorias de abordagens feministas e sobre organizações se justifica na área de Relações Públicas (EMIG, SERINI, TOTH E WRIGHT, 1998).

De acordo com Grunig, L. A., Grunig, J. E. e Ehling²⁶ (1992, *apud* EMIG, SERINI, TOTH E WRIGHT, 1998) a preocupação com o poder no campo de Relações Públicas é de extrema importância. Para eles, como o número de mulheres no campo continua aumentando, também deveria aumentar sua participação nos processos de tomada de decisão. As mulheres já são em maior número no campo e isso gera alguns efeitos no “status” da profissão. Os autores apontam a necessidade da inclusão das mulheres na alta cúpula organizacional para a realização de “Relações Públicas Excelentes”.

Segundo Emig, Serini, Toth e Wright (1998), o assédio mantém as mulheres mais excluídas, além das próprias relações de poder envolvidas, elas mesmas, em uma tentativa de evitar situações constrangedoras, se afastam de discussões de trabalho e tomadas de decisão. É importante ressaltar que a definição muito vaga de assédio sexual, faz com que ele passe muitas vezes despercebido. Qualquer atitude

²⁴ SEGRAVE, J. Sexual Harassment of women in workplace, 1600 to 1993. USA: 1994.

²⁵ Trad. Por: Camila Rechia Ferreira, do original em inglês.

²⁶ GRUNIG, L.A., GRUNIG, J.E. e EHILING. **Excellence in Public Relations and Communication Management**. USA: Edited by James E. Grunig with David M. Dozier [et al.], 1992.

ou comentário sexista não consentido é assédio. Muitas mulheres não levam as situações pelas quais passam adiante para não serem prejudicadas, já que muitas vezes quem comete o assédio são os seus superiores.

A presença forte do assédio sexual no ambiente organizacional, entre outros fatores, denuncia a posição de inferioridade da mulher no local de trabalho. Os esforços em busca de uma maior valorização feminina, no entanto, não deveria pregar uma inversão dos papéis e sim uma pluralização dos cargos de chefia e gerência. De acordo com Romero (2009),

ainda existe muita desigualdade nas relações de gênero no trabalho. As dificuldades para uma mudança mais profunda repousam em várias bases: na família, matriz da divisão sexual do trabalho; no fenômeno organizacional do Teto de Vidro, impedindo a mulher de assumir altos cargos de comando e nas crenças dos 'destinos femininos' e dos 'falsos poderes' de uma masculinidade esquartejada. O reforço dos meios de comunicação social gera e estimula a 'guerra dos sexos'. Os homens sentem que estão perdendo espaço, quando ambos deveriam buscar novas bases de relacionamentos, com igualdade nas suas diferenças individuais enquanto pessoas. (p. 23)

Segundo a autora, o paradigma estereotipado que vivenciamos hoje só pode ser superado quando homens e mulheres tomarem consciência de que o bom desempenho no trabalho não depende apenas dos papéis assumidos pelos indivíduos, precisa haver "consciência política, educação, profissionalização e condições iguais de trabalho" (ROMERO, 2009, p. 23). Mas adiante, relacionando a necessidade de superação desse paradigma ao fenômeno da globalização, a autora cita Hirata²⁷ (2000): "a globalização tende a aguçar a diversidade e a heterogeneidade das situações de trabalho, das situações de emprego e das formas de atividade dos homens e das mulheres".

Assim, a divisão sexual do trabalho, ao invés de ser diminuída, é aumentada pela globalização, na medida em que a mão- de -obra masculina e feminina continua sendo utilizada de modos diferentes. Os homens permanecem na instabilidade e na precariedade da polivalência e da multifuncionalidade dentro das organizações. Já as mulheres empregadas, envolvem-se em cargos de menor prestígio e poder, assim como em funções mais relacionais, minuciosas e repetitivas. (ROMERO, 2009, p.27)

²⁷ HIRATA H. Globalização, trabalho e gênero. In: JERUSALINSKY, A. et al. (Org.). **O valor simbólico do trabalho e o sujeito contemporâneo**. Porto Alegre: Artes e Ofícios, 2000. (p. 21-34)

Para Romero (2009, p. 82), “as relações de gênero nas organizações envolvem muitas interações”. Ela utiliza o conceito de Castilhos (1995) de “batalha entre os sexos” para comprovar a tensão existente entre homens e mulheres no local de trabalho definida como “as inter-relações nos grupos organizacionais mistos, salientando que existem disputas, veladas ou explícitas, consolidadas em discussões e piadas, nas quais cada um procura impor suas idéias.

Pelo apresentado até aqui, a autora conclui que a busca pelo real pluralismo nas organizações exige uma mudança no modelo que é seguido atualmente. Segundo Romero (2009):

As propostas de mudança envolvem profundas revisões dos conceitos sobre masculinidade e feminilidade. Bourdieu salienta que a tentativa de operar uma real transformação nos esquemas de pensamento envolve tomada de consciência, educação e um processo de (dês)historização (1999 e 1996). É necessária uma reconstrução histórica, uma (re)historização através de um processo de destruição e de construção simbólica visando criar novas categorias de percepção, pensamento e entendimento sobre os conceitos sociais de naturalização e de normalização. Neste ambiente, surge a importância das pesquisas sobre as relações de gênero. (p. 99)

6 METODOLOGIA

6.1 PESQUISA QUALITATIVA

Para o presente estudo foi eleito um método de pesquisa qualitativo, por possibilitar uma reflexão aprofundada sobre as questões levantadas até aqui. Como dito anteriormente, há uma predominância de estudos quantitativos sobre a colocação da mulher no mercado de trabalho, o que exclui o pensamento crítico sobre o tema. Por isso, além da revisão de bibliografia apresentada até aqui, optou-se pela realização de entrevistas individuais em profundidade.

6.1.1 Entrevista individual em profundidade

Após uma revisão bibliográfica sobre o tema pesquisado, percebe-se pertinente à presente pesquisa a realização de entrevistas individuais em profundidade com o intuito de obter informações sobre a realidade de diferentes tipos de organizações na cidade de Curitiba no que diz respeito às relações de gênero, a atuação das profissionais de relações públicas e o provável conflito que pode envolver tais vertentes. Definida por Duarte (2010), entrevista individual em profundidade é:

técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada. Entre as principais qualidades dessa abordagem está a flexibilidade de permitir ao informante definir os termos da resposta e ao entrevistador ajustar livremente as perguntas. Este tipo de entrevista procura intensidade nas respostas, não-quantificação ou representação estatística. (p. 62)

De acordo com o autor, “o uso de entrevistas permite identificar as diferentes maneiras de perceber e descrever os fenômenos” (DUARTE, 2010, p. 63). A partir das diferentes visões obtidas com as entrevistas, torna-se possível compreender de que forma os temas estudados teoricamente se revelam no cotidiano, no caso da presente pesquisa, nos diversos ambientes organizacionais. Não se pretende, no

entanto, comprovar hipóteses nem tampouco obter dados numéricos, ao invés disso, os pressupostos representam o ponto de partida para as seguintes interpretações segundo Duarte (2010):

como nos estudos qualitativos em geral, o objetivo muitas vezes está mais relacionado à aprendizagem por meio da identificação da riqueza e diversidade, pela integração das informações e síntese das descobertas do que ao estabelecimento de conclusões precisas e definitivas. (p. 63)

6.1.2 Entrevista semi-aberta

Dentre as possibilidades estruturais para a realização de entrevistas individuais em profundidade, foi selecionada a modalidade semi-aberta por oferecer a delimitação necessária para a abordagem e discussão dos temas centrais com as fontes sem tirar a liberdade das mesmas, possibilitando um acesso mais profundo e espontâneo por parte do pesquisador às informações. De acordo com Duarte (2010), a entrevista individual em profundidade semi-aberta é um:

modelo de entrevista que tem origem em uma matriz, um roteiro de questões-guia que dão cobertura ao interesse de pesquisa. Ela 'parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante'(TRIVIÑOS, 1990, p.146). (p. 66)

6.1.3 Roteiro

O roteiro foi elaborado com o intuito de delimitar a conversa, norteando o diálogo de maneira a manter os temas centrais da pesquisa no foco da conversa. Além disso, desejou-se deixar tanto as fontes como pesquisador livres para realizar associações a partir do próprio diálogo, as quais são extremamente úteis para a análise do contexto real em questão. Para Duarte (2010):

O roteiro exige poucas questões, mas suficientemente amplas para serem discutidas em profundidade sem que haja interferências entre elas ou redundâncias. A entrevista é conduzida, em grande medida, pelo

entrevistado, valorizando seu conhecimento, mas ajustada ao roteiro do pesquisador. (p. 66)

Segundo o autor, um roteiro baseado em questões-chaves facilita a categorização das respostas, o que dá uma base para descrições e análises coerentes e significativas. (DUARTE, 2010). Para a presente pesquisa, o roteiro baseou-se nas seguintes questões-chaves: há quanto tempo ocupa cargos de liderança? Observa diferenças no respeito à liderança feminina desde então até hoje? Observa o posicionamento estratégico das lideranças femininas em RP na estrutura organizacional? Sente liberdade para participar de processos de decisão? Observa resistência por parte de subordinados? Consegue citar situações de desrespeito, como assédio ou brincadeiras de mau-gosto? O que opina, de maneira geral, sobre o tema abordado?

6.1.4 Seleção dos informantes

Para uma visão ampla dos ambientes organizacionais de Curitiba, optou-se por entrevistar uma liderança feminina da área de Relações Públicas de cada tipo de organização, a saber – empresa de iniciativa privada, agência de comunicação, entidade do terceiro setor e órgão público- totalizando quatro entrevistadas. Sabe-se que não é uma amostra significativa para análises generalistas e quantitativas, no entanto, de acordo com Duarte (2010, p. 68) “nos estudos qualitativos, são preferíveis poucas fontes, mas de qualidade, a muitas, sem relevo”. Ainda sobre o tamanho da amostra, o autor comenta:

A amostra, em entrevistas em profundidade, não tem seu significado mais usual, o de representatividade estatística de determinado universo. Está mais ligada à significação e à capacidade que as fontes têm de dar informações confiáveis e relevantes sobre o tema de pesquisa. (DUARTE, 2010, p. 68)

Foram selecionadas fontes de diferentes tipos organizacionais com o intuito de obter diferentes pontos de vista sobre um mesmo fenômeno, o que segundo Duarte (2010), enriquece a pesquisa e possibilita uma análise mais aprofundada

sobre o tema estudado. Como optou-se por um número reduzido de entrevistadas, verificou-se a necessidade de selecioná-las de maneira cuidadosa, de modo que as selecionadas pudessem contribuir de maneira significativa para os resultados do trabalho. Na terminologia adotada por Duarte (2010), foram utilizados “informantes-chave”, definidos pelo autor como “fontes de informação consideradas fundamentais por estarem profunda e diretamente envolvidas com os aspectos centrais da questão, o que faz com que não serem entrevistadas possa significar grande perda” (DUARTE, 2010, p. 70).

6.2 ENTREVISTAS²⁸

6.2.1 Perfil das entrevistadas

6.2.1.1 A – Gerente de contas de importante agência de comunicação com sedes em Curitiba, Porto Alegre e Brasília

Trajetória: “Eu me formei em 94, então são aí 16 anos de mercado. Sou formada em publicidade. Primeira formação em Relações Públicas, depois publicidade e depois eu fiz especialização em marketing. Então assim: nessa trajetória eu trabalhei muito em agências de comunicação, trabalhando na área de atendimento, nos últimos anos eu venho trabalhando como gerente de contas que é no caso na área de atendimento mesmo. Trabalhei em uma ONG que atende crianças, com marketing social. Tinha uma marca e eles têm toda uma filosofia diferenciada, pra buscar recursos mas profissionalizado, então eu trabalhei nessa área. Comecei minha carreira trabalhando com eventos, com assessoria de imprensa, então ou em empresa de comunicação ou em consultoria, assessoria, que eu realizava e tinha meus clientes. Fazendo jornal interno ou realizando algum evento. E também trabalhei em uma engarrafadora de bebidas de grande porte, onde eu tinha atuação como coordenadora de comunicação corporativa. Até

²⁸ Nessa seção os nomes das entrevistadas não foram citados para preservar sua identidade e privacidade. Nomes de outras pessoas foram substituídos pela letra inicial e os nomes de algumas organizações foram preservados a pedido das entrevistadas.

interessante porque lá a superintendente é uma das chefonas, digamos assim, que era de marketing e tinha uma outra área no guarda-chuva dela que era vendas, super importante no segmento, era uma mulher. Eu atuei em agências como gerente também, isso deve fazer uns dez anos”.

6.2.1.2 B – Diretora do departamento de Relações Públicas de Secretaria Municipal da Comunicação Social de Curitiba

Trajetória: “Sou formada em Relações Públicas. Estou aqui há 20 anos, saí só 5 anos pra trabalhar no estado. Já trabalhei em outras áreas, na cultura, no marketing, mas na iniciativa privada, nunca”.

6.2.1.3 C - Analista de comunicação sênior da área de comunicação corporativa e relações institucionais de empresa de grande porte da área de cosméticos

Trajetória: “Eu me formei em Relações Públicas na Federal. Fiz jornalismo também na Federal. Fiz a complementação em jornalismo. Quando eu ‘tava’ no final do primeiro ano eu já comecei com um estágio na associação de uma empresa automobilística multinacional, onde eu fiquei 3 anos. Lá eu sempre trabalhei na área de Relações Públicas, ou Marketing ou Comunicação. Sempre. Na minha trajetória toda. Então isso já vem desde 91, tem 20 anos quase que eu trabalho na área. Nessa associação eu realizava a organização de material de comunicação e também a parte da organização das festas, organização das noites dançantes, das excursões, e alguns projetos mais ligados a isso, alguns suportes também de alguns projetos ligados à empresa e à associação: programa de visitas, algumas coisas nessa área. Depois, eu ‘tava’ fazendo jornalismo, saí da associação e fui fazer um estágio numa companhia de dança, mais assessoria de imprensa porque eu ‘tava’ fazendo jornalismo, mas fiquei pouco tempo e já entrei em um grupo que atua no ensino de idiomas, na área de assessoria de Marketing, fiquei aproximadamente um ano lá e, simultaneamente, entrei no palácio do governo na coordenadoria de

relações públicas e divulgação. Fiquei 5 anos no governo, foi assim uma experiência única, ímpar, a história de ter experiência na questão pública. Empresa privada, instituição pública é muito bacana você conhecer. Era o governo Jaime Lerner, era o governo onde vieram todas aquelas empresas, então eu tive o privilégio de acompanhar a vinda de Renault, de Audi, de estar em todas essas inaugurações, a época em que o Jaime Lerner ‘tava’ muito em alta e a gente sempre viajava na comitiva do governador e a comitiva de comunicação sempre acompanhava. Tive uma carreira super crescente no governo também, que eu entrei como assistente, analista, alguma coisa assim (são cargos diferentes), aí terminei a minha estada lá como coordenadora de relações públicas e de lá eu fui pra Londrina. Eu casei, fui pra Londrina. E Londrina assim, a questão do mercado de trabalho lá é mais difícil. A vida pessoal é muito bacana lá, mas as empresas maiores não tinham departamento de comunicação. E é muito quem conhece quem numa cidade menor. Mas eu trabalhei como supervisora de marketing na em uma empresa de grande porte no segmento de bebidas, aí, realmente, era eu e mais, ‘sei lá’, 20 homens na minha área. Naquela época essa empresa vivia o período acho que mais complicado, tinha muito processo. Fiquei só 10 meses na empresa e saí. E aí trabalhei mais em Londrina, fazendo ‘freela’, numa instituição de ensino. Aí eu voltei pra Curitiba, já em uma grande empresa do ramo de planos de saúde, pra trabalhar na área de marketing, era analista de marketing. Foi onde eu comecei com Responsabilidade Social e fiquei 3 anos e meio ,foi uma outra grande experiência, onde eu conheci outra área. Teve mudança de diretoria, voltei a fazer um ‘freela’ para a primeira empresa em que trabalhei e aí entrei na empresa em que estou atualmente, de grande porte, que atua na área de cosméticos, vai fazer 4 anos. Eu entrei pela área de responsabilidade social e depois eu participei de uma seleção, fui pra área de comunicação corporativa que agora também tá mudando e eu to indo pra relações institucionais, tudo dentro da área de comunicação corporativa”.

6.2.1.4 D – Consultora autônoma para organizações não-governamentais, empresas e órgãos públicos

Trajetória: “Sou formada em Relações Públicas há 11 anos. Atuei até março deste ano como consultora do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD e Ministério da Cultura para atuar na Secretaria de Cidadania Cultural, no acompanhamento do Programa Cultura Viva, Pontos de Cultura, na região Sul (SC/PR/RS). Participei da comissão de seleção do Prêmio Asas, da mesma secretaria e ministério, realizando visitas e avaliando Pontos de Cultura do Sul e Nordeste do Brasil. Atuei no Instituto de Defesa dos Direitos Humanos – IDDEHA como assessora técnica do desenvolvimento de projetos. Fui consultora na Realização de capacitação e desenvolvimento de projetos sociais atendendo as seguintes instituições: Instituto Ibi; Instituto Amigos do Rim – Curitiba; Associação Amigos do Hospital de Clínicas - UFPR / CENEP - Curitiba; Área de Investimento Social Corporativo de O Boticário - Curitiba. Fui também responsável pela gestão de Responsabilidade Social da Fundação Inepar. Membro do Núcleo Interdisciplinar de Estudos do Terceiro Setor da Universidade Federal do Paraná – NITS/UFPR e Docente do Módulo Conhecimento da Realidade Social do curso de extensão universitária Ongs: Princípios fundamentais para sua criação e manutenção promovido pelo NITS/UFPR, em 2006, 2007 e 2008. Atualmente trabalho como consultora autônoma para organizações não-governamentais, empresas e órgãos públicos”.

6.2.2 Análise dos depoimentos

6.2.2.1 A experiência do tempo e a participação feminina no mercado de trabalho: interpretações sobre uma possível evolução histórica

A partir da análise das entrevistas realizadas percebeu-se que, no decorrer das últimas décadas, houve um avanço significativo em relação à participação das mulheres no ambiente organizacional enquanto local de trabalho. Isso comprova a dimensão histórica da construção do sentido de gênero apresentada nos capítulos intitulados “O CONCEITO DE GÊNERO E AS TEORIAS FEMINISTAS” e “O SUJEITO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL” do presente trabalho.

Esse fato é comprovado nas respostas dadas pelas entrevistadas à pergunta “você acredita que houve uma evolução na aceitação/respeitabilidade de lideranças femininas nas organizações desde o início de sua carreira até os dias de hoje?”

A entrevistada **A** diz: “Eu acho que sim. Cada vez mais”. Mais adiante, deu continuidade a essa idéia:

a mulher, em todas as cadeiras escolares, é quem tem estado mais, chegado mais até o final na faculdade, que tem tido persistência. Ela ‘tá’ mudando a postura. Não é mais aquela mulher que é criada como a minha mãe, por exemplo, que estudava no colégio pra se preparar ‘pro’ casamento. Então mudou essa filosofia, quando a mulher entrou pro mercado de trabalho.

Já a entrevistada **B** fala sobre a evolução que vivenciou nas últimas décadas:

Isso eu observo sim. Isso eu posso dizer que eu observo. Porque eu acho que assim: quando eu entrei, que eu era estagiária, ‘tava’ fazendo faculdade ainda, isso já faz uns 20 e poucos anos, aí então eles nem... mulher era bibelô. RP era bibelô, era recepcionista, arrumadinha, bonitinha. Hoje não. Hoje é bem mais respeitado assim, como trabalho. E as mulheres, na verdade, por levarem mais a sério isso tudo, e por desempenharem com mais seriedade, tão se ocupando do mercado de trabalho. E aí eles têm que ver que realmente elas dão conta. Então eu acho que isso foi meio forçado, meio ‘goela abaixo’ assim. Mas isso eu vejo, que eles respeitam muito mais do que já respeitaram.

Ela fala, ainda, sobre a diferença observada entre as gerações distintas que convivem e trabalham juntas em um mesmo ambiente organizacional. Segundo a entrevistada **B**, nas gerações mais novas, os homens já demonstram maior respeito em relação às mulheres enquanto profissionais. Para ela:

Com certeza! Isso é bem diferente. Eu nunca tinha pensado nisso mas é bem diferente. A outra geração, porque eu sou de 2 gerações atrás. Daí já tem uma geração dos 30 anos, já tem uma geração dos 20 anos. Nessas duas gerações eu já observo bastante diferença.

Na continuidade de seu relato cita o exemplo do seu atual superior, mas reforça que a questão ainda não está esgotada no ambiente organizacional, segundo ela:

ele já é um ‘cara’ mais moderno, um cara que respeita. Dá pra sentir isso, mas é lento. É lento o processo. Existe um processo, dá pra ver diferença, desde que eu fiz estágio até hoje. Em vinte anos existe diferença? Existe,

mas é pouco se você pensar em tudo que se modernizou no mundo. E a gente avançou muito pouco.

Já para a entrevistada C, a questão de gênero no ambiente de trabalho acompanha a evolução da sociedade, afirma que:

é a evolução do mundo, eu acho. Que 'tá' ligado muito à posição da mulher. A mulher saiu cada vez mais das casas e foi pro mercado de trabalho, a gente é de uma geração já em que, as nossas mães não trabalhavam e a gente vem de outra geração que vai a luta, vai trabalhar e o que eu acho agora que a nossa geração é esse equilíbrio, da mulher, família, esposa e trabalho. Pra mim a gente tá nessa fase, que a gente foi à luta, passou e conquistou, isso eu não tenho dúvida.

Nesse sentido, admite-se a hipótese de que desde que se começou a refletir e discutir sobre o papel da mulher no ambiente organizacional passaram a ser observadas mudanças relacionadas à sua participação nesse contexto. Portanto, o que se entende por gênero leva em conta o momento histórico considerado, a trajetória percorrida no campo, em como o que se espera para as gerações seguintes.

6.2.2.2 Nível tático x nível estratégico: os cargos de liderança feminina em Relações Públicas e a participação nas tomadas de decisão

Apesar do que foi demonstrado pelos autores citados nos tópicos do capítulo intitulado “RELAÇÕES PÚBLICAS” sobre o papel fundamentalmente estratégico de Relações Públicas, o que se observa na prática entre as entrevistadas é que elas exercem funções que acabam não ultrapassando o nível tático, mesmo que ocupem cargos de liderança no organograma a que pertencem.

A entrevistada A não é muito clara sobre participar ou não dos processos de tomada de decisão. Percebe-se no entanto, pela descrição de sua trajetória, que ela tem desempenhado um papel essencialmente cumpridor de tarefas, o que caracteriza o nível tático ao invés do estratégico na organização. Ela não associa, porém, a exclusão da tomada de decisão ao gênero, na sua fala:

Hoje é minha superior é mulher, embora o dono da empresa seja um homem. Mas assim, depende, a questão da tomada de decisão depende

muito da liberdade que tem na empresa. Pelo menos nas empresas em que trabalhei não vejo como a questão homem/mulher ter algum tipo de interferência.

A entrevistada **B** é muito clara e afirma que a área Relações Públicas não chega ao nível estratégico na organização em que trabalha porque é um departamento fundamentalmente feminino. Em suas palavras:

Super tático. É fazer tarefas. Hoje eu ainda tava tendo uma discussão agora com meu chefe, porque, a gente tava se preparando pros próximos anos. E aí eu falei: 'olha, seu não souber o que tá rolando, o que tá acontecendo, a gente não consegue, fica tateando no escuro'. Então se existe pesquisa, existe metas, existe objetivo, a gente tem que saber. Então aí consegui tratar com ele que a gente vai ter uma conversa sobre isso pra gente entrar mais no planejamento mesmo. Mas senão, mulher é tarefaira.

Ela acredita que o departamento de Relações Públicas fica excluído das decisões por ser composto e chefiado por mulheres. Ela diz:

eu sinto assim, por exemplo, com a coordenadora do outro departamento é mesma coisa. Ela é tarefaira e assim, eles dividem os saberes com os homens. Por exemplo o outro coordenador, da divulgação, aí eles, um conta pro outro o que que tá acontecendo. Mas pra mulher não contam. Eu sinto bem nítido isso. Nunca tinha pensado no todo assim. Mas eu sinto bem isso.

A entrevistada **B** dá continuidade a esse raciocínio e conclui dizendo que o reflexo dessa divisão entre homens e mulheres no nível estratégico e no nível tático, respectivamente, é a diferença salarial:

Então na verdade o que eu acho que é assim: analisando bem é triste a gente pensar que ainda tá tão distante o universo feminino do masculino quando se fala na questão da administração. E eu vejo muito, e aí eu vejo por todas as secretarias, quem faz é mulher. Quem fala, quem impõe, quem se mostra, quem mostra a cara é o homem. Isso a gente tira muito 'sarro', porque a gente vai em reunião, que aquela 'homarada' fala, mostra o projeto e daqui a pouco, na próxima reunião, só dá mulher. Que daí quando chega no fazer, é a mulher mesmo. E aí assim, não é reconhecida salarialmente. Porque não tem problema fazer, pra mim não tem o menor problema, é uma característica da gente. Agora daí, chega na hora do salário, não porque só faz, entendeu? Quem pensa são eles e quem faz são elas. Então assim, lógico, eu tô falando de um estereótipo, com certeza existem várias exceções.

Já para a entrevistada **C**, a característica estratégica de Relações Públicas é algo difícil de se alcançar. Para ela, é mais próprio ao profissional de Relações

Públicas desempenhar uma infinidade de tarefas pertencentes ao nível tático. Em seu depoimento ela diz:

Então assim a questão que eu vejo pra mim, a definição do profissional de relações públicas é muito polvo, porque você faz uma coisa, daqui a pouco você tem o perfil de fazer outra e daqui a pouco você tem aquela área de responsabilidade social. Então assim, pra mim é muito isso.

Sobre essa infinidade de tarefas, ela prossegue:

Na verdade eu acho que é complicado você trabalhar no estratégico sendo que tem muita coisa no tático pra fazer. Então às vezes é complicado. Então agora, eu to tentando sair do tático pra ir pro estratégico, porque eu tenho as minhas metas e elas estão ligadas, junto com a coordenação e com o gerente ao desenvolvimento do programa de relações institucionais da empresa, então assim, é outro status. Mas realmente é difícil você sair do tático. Ainda mais assim, a nossa área aqui é grande, mas tem empresa que tem uma pessoa no departamento de comunicação. Então essa pessoa vai ser estratégica? Ela tem que rezar pra conseguir dar conta do que ela tem pra fazer. Então assim, eu acho que se conseguir dar conta já é muito assim, sabe?

Sobre a divisão entre os cargos de gerência, direção e coordenação. Ela fala sobre a predominância masculina, mesmo que defina a empresa em que trabalha como sendo “majoritariamente feminina”. Em suas palavras:

Na nossa empresa a gente tem uma diretora, são, acho eu, 5 diretores, uma deles é a diretora de marketing e vendas que é mulher. Ela é super ativa, uma voz super ativa na empresa, extremamente assim, impressionante o nível. A gente tem muitas mulheres em nível de coordenação e gerência também. Mais em coordenação do que em gerência ainda, gerência tá equilibrado, mas em coordenação tem muita mulher também.

A entrevistada **C** é bastante resistente em falar sobre um maior prestígio masculino na organização em que trabalha. Mas cai em contradição ao dizer que a empresa é feminina, feita por e para mulheres, mas os cargos mais elevados no organograma ainda são predominantemente ocupados por homens. Ela diz:

Tem um número exato, mas eu não lembro de cabeça. Eu sei que antes era mais masculino, tinha mais homens, mas agora isso também já tá meio que ficando equilibrado. Não é assim: você não vai ser promovida a gerente porque você é mulher. Não. Isso não tem. Na verdade é ao contrário aqui.

Ela associa essa predominância masculina a uma maior preparação por parte dos homens e também ao fato de as áreas administrativas serem mais masculinas:

Mas daí é a questão da preparação. Por exemplo, que quando vem profissional de fora. E tem alguns cargos que na verdade são de áreas majoritariamente masculinas. Por exemplo, a área financeira, normalmente os profissionais já são homens.

Ela afirma participar de processos de decisão. Sua fala, no entanto, revela que essas decisões não ultrapassam o nível tático das tarefas do dia-a-dia, exercendo pouca ou nenhuma influência na estratégia da empresa como um todo, quando ressalta: “Na verdade a gente decide muito pela gente”.

A única entrevistada que afirma atuar predominantemente no nível estratégico é a entrevistada D. No entanto, ela diz já ter sido excluída de processos de decisão e não descarta a possibilidade de isso ter ocorrido pelo fato de ela ser mulher:

Atuei mais em áreas estratégicas mesmo, só que com dinâmicas organizacionais diferenciadas e muitas vezes não hierarquizadas. Atuação em Ongs, em projetos ou como consultora permite um trabalho mais horizontalizado. Porém, mesmo com atuação estratégica, já fiquei fora de processos decisórios. Não posso afirmar que isso foi exclusivamente por ser mulher. Existem outras questões envolvidas nos processos de decisões organizacionais.

As idéias apontadas por Ferrari (2009) apresentadas anteriormente sobre o afastamento das profissionais mulheres de Relações Públicas dos altos cargos de gerência e, conseqüentemente, dos processos de tomada de decisão se comprovam, portanto, nos depoimentos coletados.

6.2.2.3 Percepções e avaliações sobre feminilidade e masculinidade no ambiente organizacional

Outro ponto interessante a ser analisado a partir dos depoimentos coletados é a construção de sentido sobre “ser homem” e “ser mulher” no ambiente organizacional, passando pelo conceito de identidade, idéias apresentadas nos tópicos do capítulo intitulado “O SUJEITO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL” do presente trabalho. Aqui encontramos uma maior diversidade de opiniões. Todas, no entanto, parecem convergir a um ponto principal: as mulheres possuem

características específicas que as separam dos homens no trabalho em relação às funções desempenhadas.

A entrevistada **A** utiliza o termo “chefona” ao descrever uma mulher de liderança “forte”. O emprego dessas características nos seguintes trechos de fala pode ser interpretado como o desejo de igualar essa líder mulher aos líderes homens, destacando atributos essencialmente masculinos em alguém que é bem sucedido em cargo de chefia. A entrevistada **A** diz:

E também trabalhei na engarrafadora de grande porte e eu tinha atuação como coordenadora de comunicação corporativa. Até interessante porque lá a superintendente é uma das chefonas, digamos assim, que era de marketing e tinha uma outra área no guarda-chuva dela que era vendas, super importante no segmento, era uma mulher.

E depois completa:

a própria empresa por ser uma mulher também na superintendência e ela tinha muita força, então eu não vi a questão mulher ser um tipo de discriminação. É claro que quando você vê assim no mercado, em termos de salários comparativo homem/mulher ainda tem um percentual. Isso eu não tenho nada assim, dados estatísticos pra você, mas lendo matérias e estudando um pouquinho, você percebe que tem um percentual, onde a mulher ocupa o mesmo cargo que um homem correlato na empresa e ela tem o seu salário ou pouco menor.

Sobre Relações Públicas, especificamente, a entrevistada **A** explica porque a profissão é predominantemente feminina:

Na verdade, desde que eu fiz faculdade, se você observar, a grande maioria era mulher, eram poucos homens na sala e isso foi sempre. Realmente, você vê poucos profissionais de RP atuante. Talvez, primeiro, um ponto: a mulher, em todas as cadeiras escolares, é quem tem estado mais, chegado mais até o final., na faculdade, que tem tido persistência. Talvez a profissão da mulher (em RP), digamos ter mais sucesso que o homem, é porque é uma profissão que você precisa primeiro: muito relacionamento, você tem que ter o tato e isso é uma coisa que a mulher por ter um pouco mais de jogo de cintura e inteligência emocional que não é só a área de RP que pede, enfim, hoje é uma tendência no mercado. E acredito assim, o perfil também pra trabalho, é um perfil detalhista, que acaba sendo uma característica feminina.

Ao ser questionada sobre a subordinação masculina em relação à sua liderança, a entrevistada **A** responde:

eles lidam bem assim. Lógico que às vezes, vamos dizer assim: eu pedir pro pintor lá de casa, que eu tive problemas, ou tentar de repente ir no

mecânico, realmente eu vou ter algum problema. Quando eu estou com uma equipe de trabalho eu geralmente pego pessoas que eu já confio, que eu sei com lidam. Eu não observei nada de desrespeito, de forma alguma. Aí vai muito da postura. Tem que saber ter uma postura, lógico, não é ser ríspida, mas também você se reservar, não dar muita liberdade, senão acaba confundindo um pouco.

A entrevistada B destaca a diferença entre ser chefiada por homens e mulheres, bem como a diferença entre subordinados homens e mulheres.

Com ela (a única Secretária da Comunicação Social da Prefeitura de Curitiba mulher) na verdade, exatamente pelo entender a cabeça da outra, ela chegava e dizia: eu quero isso de vocês e pra mim era super tranquilo. E aí eu fazia era cobrada e 'tava' tudo certo. Bem diferente. Em todos os homens que passaram, que foram secretários, que foram chefes e superintendentes, sempre uma coisa assim: 'ah, a mulher é', ah uma querida, adoro a pessoa', mas profissionalmente você sente que não é o mesmo, a mesma devoção assim, a mesma firmeza que eles sentem no homem. E homem fica silencioso e fica quieto, ele não passa a insegurança. A mulher, acho que por uma característica de perguntar mais, acaba passando muito mais as dúvidas que ela tem. O homem pode ter um monte de dúvida e eu já chequei isso, mas ele não vai dizer nada. Acho que isso é bem diferente.

E continua:

O que eu tenho de diferente é hoje o M. que é o estagiário. Mas é diferente a cabeça também. É muito diferente. Geralmente é estagiária mulher. E eu encomendo uma coisa e vem exatamente na mesma linha de pensamento minha. Com ele foi muito engraçado. Ele foi fazer um plano de mídia, 'tava' tudo certo, mas o formato, eu nunca pensaria num formato daquele. O que foi a falha: eu não dizer como é que eu queria. Claro, eu deveria ter dito que era assim, coluna assim. Eu achei tão óbvio, porque eu estou acostumada a trabalhar com mulher, mas cabeça de homem é diferente.

Ela atribui essas diferenças às características específicas que são distintas em homens e mulheres:

Eu acho que a mulher tem essa coisa do jeito de ser, de você perguntar mais, acaba já não passando uma assertividade que você deveria passar. E o que eu vejo até nas outras secretarias quando eu vou em reunião e essas coisas que quem eles ouvem é quem dá a opinião primeiro e é firme. Quer dizer, você tem que ter uma atitude que não é feminina, não é feminina. A princípio, pelos padrões que a gente conhece, não é feminina. Mas aí eles respeitam mais. Isso eu tenho certeza, isso eu vejo. Direto. É bem de verdade mesmo. E daí é ruim. São características que são masculinas. E é o grande debate hoje: você tem que virar homem, pra ser gerência, ser chefia.

Já a entrevistada **C**, por muitas vezes, cai em contradição: oscila entre a opinião de que não há diferenças no ambiente de trabalho entre homens e mulheres e a de que mulheres e homens são diferentes e por isso ocupam lugares diferentes na organização. Em um primeiro momento diz:

Também não tive problema nenhum da questão de ganhar mais ou ganhar menos porque eu era mulher. Pra mim essa história de mulher ou homem, não sei se talvez eu fale porque eu nunca tive problema, mas é muito a tua atitude em relação à tua profissão e em relação à tua posição e em relação ao teu posicionamento quando você tá em reunião, as pessoas vão te valorizando não pelo fato de você ser mulher ou homem mas pela tua atitude, como você vai se expor.

Em outros momentos ela faz questão de evidenciar as diferenças que observa no ambiente organizacional relacionadas à questão de gênero. Ao reforçar o cuidado especial que a empresa para a qual trabalha dedica às mulheres, ela nos permite entender que isso não acontece em todas as organizações e que essa é uma dimensão relevante ao ambiente de trabalho:

Na verdade é evidenciado as qualidades femininas aqui e assim, a valorização da mulher é muito grande, questão de programas, por exemplo: as mães têm uma bolsa bacana pra criança, tem um período, se você tem a criança aqui perto, pra sair pra amamentar, então tem essa liberdade materna, por exemplo.

Outro ponto importante é que, assim como a entrevistada **A**, a entrevistada **C** destaca a força da voz de uma líder mulher na organização como algo extraordinário, o que permite a interpretação de que uma mulher tem que ser extremamente competente e se destacar muito para atingir uma posição de prestígio. “Ela é super ativa, uma voz super ativa na empresa, extremamente assim, impressionante”. Esse fato encontra relação com a idéia de Beauvoir (1949) sobre a menina que, ao subir uma árvore acredita estar fazendo uma coisa de menino.

As falas pertencentes a essa categoria de análise revelam uma forte influência da “perspectiva das duas culturas” (TIETZE, COHEN e MUSSON, 2003). Na verdade, segundo a autora, reforçar as diferenças “naturais” entre homens e mulheres apenas reforçam os estereótipos de gênero no ambiente organizacional, causando uma certa passividade entre as mulheres que aceitam seu lugar por acreditarem se “encaixar” nele.

6.2.2.4 Preconceitos e estereótipos: exemplos de discriminação e assédio a mulheres no ambiente organizacional por parte de chefes, subordinados, colegas e clientes

A entrevistada A afirma nunca ter enfrentado nenhum tipo de discriminação ou falta de respeito no ambiente de trabalho por parte de colegas (superiores ou subordinados na hierarquia organizacional). Sobre as diferenças salariais comenta:

Comparativo com homem? Não. É porque eu não tive nenhuma situação. O perfil, por exemplo as agências que eu trabalhei, geralmente na área de atendimento, eram mulheres. Também por causa desse perfil de comunicação, de saber da relação interpessoal, detalhes, etc. Mas na engarrafadora em que trabalhei todas, digamos, as minhas superiores eram mulheres. Então assim, eu não cheguei a perceber algo assim: você é homem você ganha. Eu sei que existe em alguns lugares até por todas as matérias que eu já li e tal, mas eu nunca sofri nada disso.

Descreve, no entanto, situações constrangedoras vivenciadas no relacionamento com clientes. Ela diz:

É bem importante: como é que o cliente respeita a mulher e o homem? Eu atendi um cliente que você via que tinha uma espécie de um preconceito nas coisas apresentadas. Quando era uma mulher eles não davam muita importância, ou respeitavam a opinião. Então assim, existe, eu disse que não no ambiente de trabalho, mas no relacionamento com o cliente eu já tive. Foram poucos que eu tive isso. Acho que eu me lembro eu tive um cliente só que era mais assim que você via que quando o diretor da empresa ia levar alguma coisa, ele dava mais importância. Podia ser a mesma coisa que eu falasse, mas ele dava mais importância. Tanto que quando eu saí da empresa eu sugeri, eu falei: 'olha, contratem um homem, porque eu acho que esse cliente, ele sabe lidar melhor com homem'. Você sente um pouco de machismo na postura.

Quando questionada sobre alguma possível situação de assédio, ela responde:

Ah sim! Isso teve também. Um exemplo que eu tenho, existe esse tipo de coisa assim que é muito chata. É insinuação, brincadeiras de mau gosto, é bem delicado. Eu tinha um cliente que ele era um 'safado'. Isso na época que eu fazia eventos. Eu 'tava' em São Paulo organizando um evento. Na realidade, fazendo todo o pré-evento, esse tipo de coisa. E a gente ficou hospedado no mesmo hotel e aí no café da manhã, ele olhou minha chave do quarto e falou: 'ai você tava no lado do meu quarto! Se eu soubesse tinha batido lá!' Eu achei super indelicado, e é uma sensação até ruim, porque é teu cliente, é o dono da empresa, lógico, você tem que dar um basta, mas com educação. Então você tem que dizer, lógico, 'ó, não gostei', mas de uma forma bem polida. Bem complicado.

A entrevistada **B** afirma nunca ter liderado homens. No momento há um estagiário homem em seu departamento, mas em relação a ele não consegue descrever nenhum exemplo de insubordinação. No entanto, ela fala sobre situações que observa em relação à outra coordenadora mulher da secretaria:

Mas eu vejo, por exemplo, o A. e o M., que são da área de editoração, com coordenação da R. Não é a mesma relação, não subserviência, mas de respeito e de que as meninas dela têm. Eu acho que é diferente. Não que eles não respeitem. Mas eu já vi acontecer do Secretário falando ser diferente da R. falar alguma coisa. Parece que eles levam com mais seriedade.

Quando questionada sobre comentários ou atitudes sexistas no local de trabalho, ela diz:

Eu não diria que no trato do trabalho. 'Porque ah! Viu? Tinha que ser mulher!' Isso eu não vejo. Agora o que eu vejo é a coisa do assédio sexual ou moral, não sei. Mas é assim: 'Nossa! Olha, essa aqui é a turma mais gostosa da secretaria'. O departamento de marketing que são todas meninas novas. 'Ah, esse aqui é o nosso ninho de beleza'. Total assim. Total. Dai tem piadinha de 'ah, passou no teste ou não passou no teste'. E são meninos 'quarentões', não são senhores de sessenta. É triste isso. Bem triste. Você tem que cuidar com a roupa que você vem, porque senão...

A entrevistada **B** fala ainda sobre a existência de uma diferença salarial entre homens e mulheres e atribui isso ao fato de homens estarem no nível estratégico e mulheres no tático:

E aí assim, não é reconhecida salarialmente. Porque não tem problema fazer, pra mim não tem o menor problema, é uma característica da gente. Agora daí, chega na hora do salário, não porque só faz, entendeu? Quem pensa são eles e quem faz são elas.

A entrevistada **C**, em um primeiro momento afirma nunca ter passado por nenhuma situação discriminatória ou de falta de respeito no ambiente organizacional relacionada ao fato de ser mulher: "Desde a primeira época na volvo, eu trabalhava, o percentual da volvo de homens é muito maior que de mulheres. Eu nunca tive problema nenhum com a questão de ser mulher".

No entanto, ela cita uma época em que trabalhou em uma empresa da área de varejo no segmento de bebidas e que vivenciou a experiência da diferença de gênero. Mesmo estimulada a falar sobre o assunto, ela resiste e não ilustra com clareza as situações pelas quais passou nesse ambiente organizacional:

Eu trabalhei como supervisora de marketing em uma empresa de grande porte no segmento de bebidas, aí, realmente, era eu e mais aproximadamente 20 homens na minha área. Ai talvez sinta um pouco mais. Naquela época era o período acho que mais complicado da empresa, tinha muito process. Eu fiquei só 10 meses na empresa e saí. Não lembro de nenhuma situação mais constrangedora. Ou, se aconteceu, não ficou registrado na minha memória como alguma coisa que ficou muito evidenciada.

A entrevistada D relata algumas experiências pelas quais passou em sua carreira:

Piadinhas a gente ouve sempre, e acho que estamos nos tornando tolerantes demais, como se fosse só brincadeira. No último sábado mesmo um professor da minha especialização disse, ao falar sobre a resposta da questão do trabalho do módulo, que a mesma tinha que ser igual minissaia: curta e provocante. Ou seja, nós admitimos todo tempo esse tipo de postura. De maneira geral não me sinto discriminada por ser mulher, mas como tenho aparência de menina (sou miúda), não sou casada e nem tenho filhos, é como se eu não precisasse de dinheiro. Então, ainda percebo essa relação do meu salário e com o me aspecto “frágil” para dar conta de certas atividades. Mas isso são percepções minhas. Uma vez quando fui dar aula, uma aluna disse: você que vai dar aula? Mas tão novinha! Outra questão também é que no trabalho com o MinC eu tive que viajar muito. Passava praticamente de 15 a 20 dias por mês em viagens. Volta e meia escutava: Você viaja sozinha? O que o seu namorado acha disso?

Os depoimentos aqui relatados confirmam a existência de estereótipos e preconceitos no ambiente organizacional, assim como foi apontado no capítulo “O SUJEITO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL”. Tais comportamentos, assim como já foi discutido no presente trabalho mantém as mulheres afastada dos cargos de maior prestígio, representando a desvalorização do seu lado profissional. Para finalizar essa seção, um trecho do depoimento da entrevistada D, o qual sintetiza as discussões que adotam perspectivas feministas, se faz pertinente: “Sempre tive como a base da minha atuação o conhecimento e a prática do que faço. Sempre estou me aperfeiçoando, estudando, aprendendo. Mas penso que se eu fosse homem talvez as coisas fossem mais fáceis”.

6.2.2.5 A cultura como fator de relevância na análise sobre a questão de gênero no ambiente organizacional

De acordo com o que foi discutido no capítulo no tópico intitulado “Sob uma perspectiva cultural: Relações Públicas e a produção de sentidos”, a cultura é uma dimensão fundamental para a compreensão e gestão dos relacionamentos contidos no sistema organização-públicos. Essa é uma questão considerada pelas entrevistadas em suas falas.

Para a entrevistada **A**, uma cultura “mais aberta” permite uma participação maior das mulheres e nível de igualdade com os homens no ambiente organizacional:

Porque a cultura é um pouco mais aberta, às vezes quando você trabalha na empresa, tem algumas empresas que são mais fechadas. É até engraçado, você vê os departamentos, todos os departamentos de comunicação é um pessoal mais agitado, sempre é pelo perfil realmente do profissional.

Na opinião da entrevistada **C**, a cultura organizacional, determinada pela cultura de seus líderes maiores, e também a cultura local influenciam as relações de gênero no local de trabalho:

Eu acho que o perfil da empresa leva muito ao estilo do trabalho, mesmo dessas relações. E outra, eu acho que isso vem muito das lideranças e das gerências, e na verdade não das gerências, mas dos executivos das empresas. A gente tem aqui pessoas extremamente acessíveis, a relação é muito aberta, eles não têm essa situação de discriminar, então eu acho que já vem desde a criação da empresa. Do jeito dele (fundador da empresa) que é uma pessoa bem assim sensível, então não tem isso. Mas eu acho que o perfil da empresa, o tipo do negócio da empresa, influencia na forma das relações. Mas também assim, a gente tá falando da região sul, de pessoas que têm um nível de escolaridade maior e assim pela empresa, eu fui pro nordeste, pra Recife, pro sertão, é outra realidade. A gente fala de uma realidade, a gente fala “ah, a mulher no mercado de trabalho”, isso a gente tá falando de São Paulo, Minas, essas cidades assim. Se você for pro interior, um pouco mais, você já vai sentir outra realidade.

6.2.2.6 A tipologia das organizações e o reflexo dessa classificação na relação entre gêneros no local de trabalho

As entrevistadas também dão destaque aos tipos de organização e como eles influenciam nas relações entre gêneros no local de trabalho. Elas utilizam a tipologia descrita no capítulo “O AMBIENTE ORGANIZACIONAL” para diferenciar as organizações e dar explicações sobre como cada uma lida com um possível conflito entre homens e mulheres.

A entrevistada A diz: “É que quando você trabalha com uma agência, é diferente”. Já a entrevistada B diz não poder fazer um comparativo por ter trabalhado sempre em organizações do primeiro setor: “Estou aqui há 20 anos. Eu saí só por 5 anos pra trabalhar no estado”. Ela afirma, no entanto, que suas observações são válidas para todas as secretarias municipais, não apenas a da Comunicação Social: “E eu vejo muito, e aí eu vejo por todas as secretarias, quem faz é mulher. Quem fala, quem impõe, quem se mostra, quem mostra a cara é o homem”.

Já a entrevistada C, considera a agressividade de empresas de varejo, o tamanho e a localização geográfica das organizações fatores relevantes para analisar a posição da mulher no local de trabalho:

acho que é muito a característica do segmento mesmo, de ser uma empresa de varejo agressivo e que precisa de pessoas agressivas nesse estilo de varejo. Na época que trabalhei na empresa de bebidas, existia briga assim, até de promotor no próprio mercado. Então isso é muito forte. Mas em compensação eu ‘to’ numa outra empresa que é de varejo também e não tem esse perfil de jeito nenhum. E outra, eu não sei como é assim empresas grandes e empresas pequenas. Isso eu acho que muda muito também, de empresa grande pra empresa pequena. Empresa grande é assim, por exemplo: abuso. Isso tá na lei ali, você tem código de conduta nas empresas. Agora nas empresas pequenas, como que as mulheres vão reclamar? Pra quem ela vai reclamar se ela sofrer um assédio, por exemplo, um assédio moral? ‘Pro’ dono que foi quem assediou? Então acho que tem algumas variáveis aí nessa questão: o tamanho da empresa, posição geográfica, estilo do negócio...

Finalmente, a entrevistada D fala sobre experiências no primeiro e terceiro setor:

Posso falar aqui da minha experiencia do Terceiro Setor, áreas de Responsabilidade Social de empresas e órgãos públicos. Vejo que nesta área de atuação já temos mais aceitação, pois existem muitas lideranças

femininas legítimas e respeitadas. Em órgãos públicos acho que ainda temos mais dificuldades, pois a maioria das lideranças são masculinas.

6.2.2.7 A mãe, a esposa e a profissional: conflitos gerados pelo acúmulo de papéis

Todas as entrevistadas consideram um problema conciliar a vida familiar com a vida profissional, o que comprova que as mulheres ainda possuem um papel maior na sociedade que é o de ser esposa e mãe, discutido por Beauvoir (1949). Elas falam sobre as barreiras e as políticas encontradas nas organizações em relação a esse tema.

A entrevistada **A** diz estar preocupada com o casamento planejado para este ano e o que isso poderá afetar na sua carreira:

Não, não sou casada e não tenho filhos, mas é bem complicado. Eu esse ano espero casar, depois ter filhos, mas eu já 'to' sofrendo, porque é muito difícil, tem pessoas que eu conheço, uma amiga minha que é casada, tem filho e tem que se virar em mil assim, exatamente por isso, porque é filho pequeno, viagem, ainda bem que ela tem um marido que é super assim, presente, porque não é fácil.

Já a entrevistada **B**, afirma não ter experiências negativas em relação ao casamento. Ela não tem filhos, mas faz um relato sobre uma colega que revela o que a maternidade pode representar na vida profissional da mulher e vice-versa:

Olha, eu acho que enquanto casada, até porque meu marido era da mesma área, na verdade ele organizava eventos, então ele sabia o que que é isso, foi super tranquilo, agora eu tenho certeza absoluta e vejo aqui o drama que a hora que você tem filho, aí realmente, não adianta você dizer que vai ser a mesma coisa. A J. acabou de ter neném, ela é uma super profissional, competentíssima, mas ela tem que ir ao meio dia pra casa, dar mamá pro neném, levar o neném pra escolinha. Então assim, na área de comunicação, ter limitação de horário inviabiliza muitas coisas. É diferente. Pra você ter noção, eles 'tavam' pensando nela pra ser diretora. E agora que ela voltou da licença maternidade eles decidiram que não vai dar. Porque na hora do almoço, ao meio-dia, é a hora que os fotógrafos estão voltando das pautas e tem que fechar matéria e tem que soltar teaser e tem que colocar no site. E ela, assim, oito horas da manhã 'tá' aqui, só que tem coisa que não dá pra fazer. Às vezes você pode ligar pra alguém, mas teu dia-a-dia prevê isso. É duro".

A entrevistada **C** também não tem filhos, mas fala sobre as políticas da organização em que trabalha em relação à maternidade. Um ponto interessante a

ser analisado é que, mesmo que haja esse tipo de auxílio, a entrevistada fala em dilemas que são inevitáveis ao conciliar a vida da mãe e da esposa com a profissional. Ela diz:

a valorização da mulher é muito grande, questão de programas, por exemplo: as mãe têm uma bolsa bacana pra criança, tem um período, se você tem a criança aqui perto, pra sair pra amamentar, então tem essa liberdade materna, por exemplo. Eu nunca passei por essa situação. Eu não sei, por exemplo, se eu sofreria discriminação por ser mãe, grávida, mulher numa empresa. Que isso a gente sabe, que também às vezes acontece.

6.2.2.8 A consciência da dimensão do gênero nos relacionamentos e sua relevância na atuação das profissionais entrevistadas

Ao fim da análise sobre as falas das entrevistadas, é importante a reflexão sobre a consciência que as profissionais de Relações Públicas têm sobre a dimensão do gênero nos relacionamentos contidos no sistema organização-públicos. Se, como foi apontado no capítulo “RELAÇÕES PÚBLICAS”, o profissional de Relações Públicas deve conhecer em profundidade seus públicos a fim de administrar os relacionamentos no ambiente organizacional de maneira a torná-los benéficos a todas as partes envolvidas, essa é uma dimensão relevante.

E mais, antes de conhecer os públicos com os quais trabalha diariamente, é inegável a importância do autoconhecimento, do conhecimento aprofundado da organização em que se encontra, da sociedade que a cerca, dos significados contidos na sua cultura, das relações de poder que definem as vozes que serão ouvidas. Os depoimentos revelam que nem sempre isso é levado em conta pelas profissionais de Relações Públicas. Ocupadas das tarefas do nível tático, geralmente têm pouco tempo para refletir sobre essas questões e atuar de maneira estratégica e global nas organizações.

A entrevistada A afirma que: “Infelizmente eu não sei se eu pude te ajudar muito porque eu não passei por nenhuma questão de gênero. Pra mim, nunca tive nenhum problema, até pelo ambiente que eu trabalhei”. A entrevistada C, com discurso semelhante, diz:

Pra mim essa história de mulher ou homem, não sei se talvez eu fale porque eu nunca tive problema, mas é muito a tua atitude em relação à tua profissão e em relação à tua posição e em relação ao teu posicionamento quando você tá em reunião, as pessoas vão te valorizando não pelo fato de você ser mulher ou homem mas pela tua atitude, como você vai se expor.

A entrevistada **B** considera a questão de gênero relevante em sua carreira: “Então na verdade o que eu acho que é assim: analisando bem é triste. A gente pensar que ainda tá tão distante o universo feminino do masculino quando se fala na questão da administração”. Mesmo que ainda apresente uma visão pouco crítica em relação a isso, com uma fala marcada pelo destaque das diferenças “naturais” entres homens e mulheres.

A única entrevistada que fala de modo mais crítico sobre as relações de gênero no ambiente organizacional é a entrevistada **D**. Ela fala sobre a sua experiência e sobre perspectivas a serem adotadas para superar os preconceitos no ambiente de trabalho:

Posso te falar das organizações do Terceiro Setor que conheço, e não de uma forma generalizada. Há muita liderança feminina no Terceiro Setor e todo um projeto para que as desigualdades, seja de gênero, etnia ou condição social, não sejam reproduzidas. Porém, isso não está internalizado em todas as pessoas, que também fazem parte e foram educadas em uma sociedade com fortes características de exclusão. Ou seja, às vezes no próprio Terceiro Setor encontramos desigualdades. Acho que há mais espaço para as lideranças femininas, apesar de não ter hoje muito contato com empresas para comparar. Agora em órgãos públicos é bem maior o número de lideranças masculinas, no legislativo, executivo e judiciário, nas três esferas. O que vemos, para exemplificar, são várias mulheres em cargos de coordenação com um gerente homem. Apesar de no Ministério da Cultura eu poder ver a gestão da secretaria com uma maior igualdade, inclusive de compreender as necessidades femininas. Não é só conquistar mais espaço para mulheres, mas respeitar o modo de fazer feminino.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atividade de Relações Públicas, de acordo com Grunig (2001), é cada vez mais feminina. As mulheres são maioria nessa área, tanto nos cursos universitários como atuando profissionalmente nas organizações. Outro fenômeno, que, para Ferrari (2009) ocorre concomitantemente a isso, é o afastamento cada vez maior dos profissionais de Relações Públicas dos cargos mais elevados na hierarquia organizacional e, conseqüentemente, dos processos de tomada de decisão.

A partir de uma análise final sobre a presente pesquisa, torna-se possível associar esses dois fatos, como sendo uma provável causa e também conseqüência do outro. Tal associação pode ser explicada pelas inevitáveis relações de poder contidas na interação entre gêneros. De acordo com Emig, Serini, Toth e Wright (1998), essa interação é totalmente permeada pelo poder. Poder não necessariamente formalizado e respaldado pelos organogramas, mas um poder que encontra bases em uma instância maior: a sociedade.

Portanto, torna-se fundamental para o profissional de Relações Públicas, enquanto gestor da comunicação através dos relacionamentos de uma organização, ampliar o olhar sobre os indivíduos para além das fronteiras organizacionais. Para ser estratégico de fato, esse profissional deve dedicar um olhar mais atencioso não para os clientes, colaboradores, executivos, parceiros, fornecedores e tantas outras nomenclaturas dadas ao inúmeros públicos direta ou indiretamente ligados à organização, mas sim para as pessoas que trabalham, convivem, negociam, que, enfim, se relacionam na organização ou através dela de alguma forma.

A existência dessas pessoas, é claro, não se resume ao domínio organizacional, por isso a importância, mencionada por Oliveira (2009), de se considerar a associação do estudo de Relações Públicas a outras áreas de conhecimento. As chamadas interfaces permitem o aprofundamento na investigação sobre os sujeitos que compõe os públicos e, a partir, do diálogo agregam valor à atividade de Relações Públicas e às organizações de forma geral.

O diálogo é o principal responsável pela compreensão mútua, é forma legítima de comunicação e só através dele pode-se falar em simetria, tão importante para a excelência em Relações Públicas proposta por Grunig (2001). O diálogo

possibilita a abordagem de temas socialmente relevantes na comunicação organizacional, o que justifica legítima sua existência. O profissional de Relações Públicas, gestor estratégico dessa comunicação, deve levar em conta as diversas identidades envolvidas nesse contexto para então chegar a uma conclusão sobre o eu é ou não relevante.

É nesse ponto que se torna necessário refletir sobre a questão de gênero. As mulheres atuam quase em igualdade numérica com os homens no mercado de trabalho, em Relações Públicas são maioria. Por outro lado, de acordo com Assmar e Ferreira (2004), elas ainda estão afastadas dos cargos mais altos nas organizações e ainda recebem salários menores. Considerar a dimensão “gênero” nos relacionamentos é perceber que o preconceito enfrentado pela mulher no mercado de trabalho ainda existe, apenas assume novas formas, mais sutis mas igualmente discriminatórias (FORMIGA, 2004).

Além disso, para Ferrari (2009), também é função dos profissionais de Relações Públicas buscar a valorização da profissão por meio da afirmação de seu poder junto à alta administração e também regular a atividade, garantindo que ela seja exercida da melhor forma possível no mercado, seguindo a regulamentação. Se Relações Públicas são estratégicas, os profissionais devem garantir que elas o sejam de fato na “vida real”.

A contribuição do feminismo socialista é a perspectiva de um olhar crítico sobre o papel da mulher na sociedade e, mais especificamente, nas organizações. Somente através da reflexão sobre o tema, será possível a superação do modelo vivido atualmente. Fala-se aqui em diversidade, a qual, segundo Grunig (2001) é fundamental para um departamento de Relações Públicas excelente.

REFERÊNCIAS

ALDEMAN, Mirian. **O gênero da subjetividade: entendendo a “diferença” em tempos pós-modernos. Coletânea gênero plural /** organizadoras: Miriam Adelman, Celsi Brönstrup Silvestrin. – Curitiba: Ed. UFPR, 2002.

ASSMAR, Eveline Maria Leal e FERREIRA, Maria Cristina. Estereótipos e preconceitos de gênero, liderança e justiça organizacional: controvérsias e sugestões para uma agenda de pesquisa. In: LIMA, Marcus Eugênio Oliveira e PEREIRA, Marcos Emanuel (organizadores). **Estereótipos, preconceitos e discriminação: perspectivas teóricas e metodológicas.** Salvador: EDUFBA, 2004. p.89-116.

BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo.** Tradução Sérgio Milliet. – 2. Ed. – Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

CALÁS, Marta B; SMIRCH, Linda. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas e, estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORDY, W.; CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Eds.) **Handbook de Estudos Organizacionais,**. São Paulo: Atlas, v. 1, p. 275-329, 1999.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade.** Tradução Klauss Brandini Gerhardt. – São Paulo: Paz e Terra, 1999

EMIG, Arthur; SERINI, Shirley; TOTH, Elizabeth; WRIGHT, Donald. Power, Gender, and Public Relations: Sexual Harassment as a Threat to the Practice . In: **Journal of Public Relations Research.** Vol.10, julho de 1998. P. 193 - 218

FERRARI, M. A. Relações públicas contemporâneas: a cultura e os valores organizacionais como fundamentos para a estratégia da comunicação. In: Margarida Maria Krohling Kunsch. (Org.). **Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas.** São Paulo: Saraiva, 2009, v. 1, p. 218-236.

FERRARI, Maria Aparecida; GRUNIG, James E.; GRUNIG, Larissa A. Perspectivas do “excellence study” para a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Organizadora. **Relações Públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas.** São Caetano do sul, SP: Difusora Editora, 2009. p. 69-94.

FORMIGA, Nilton S. As bases normativas do sexismo ambivalente: a sutileza do preconceito frente as mulheres à luz dos valores humanos básicos. In: LIMA, Marcus Eugênio Oliveira e PEREIRA, Marcos Emanuel (organizadores). **Estereótipos, preconceitos e discriminação: perspectivas teóricas e metodológicas**. Salvador: EDUFBA, 2004.

GRUNIG, James E. A função das Relações Públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. 2001.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4. ed. São Paulo : Summus, 2003.

LOBO, Elizabeth Souza. O Trabalho como linguagem: o gênero do trabalho. In: **Uma Questão de Gênero**. Albertina de Oliveira Costa e Cristina Bruschini (orgs). RJ: Rosa dos Ventos; SP: FC Chagas, 1992.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2006.

NKOMO, Stella M; COX Jr., Taylor. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORDY, W.; CALDAS, M. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. P.334-360.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling, organizadora. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

ROMERO, Sonia Mara Thater. **Gestão da diversidade de gênero nas organizações: estudo de casos múltiplos sobre homens e mulheres iguais nas desigualdades**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2009.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e Micropolítica**. São Paulo: Summus, 1995.

TIETZE, S. COHEN, L. MUSSON, G. **Understanding organizations through language**. London: Sage, 2003.