

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ  
VICE-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

**MULHER MILITAR NA MARINHA DO BRASIL: PERCEPÇÃO DA PRÁXIS  
FEMININA E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO DE PESSOAS  
INCLUINDO GÊNERO E CULTURA ORGANIZACIONAL**

**JANAINA SILVESTRE DA SILVA**

**Janeiro/Rio de Janeiro  
2006**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

S586m

Silva, Janaina Silvestre da

Mulher militar na Marinha do Brasil: percepção da práxis feminina e suas implicações para a gestão de pessoas incluindo gênero e cultura organizacional./ Janaína Silvestre da Silva. Rio de Janeiro, 2006.

148 f.

Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial)– Universidade Estácio de Sá, 2006.

1. Desenvolvimento organizacional 2. Cultura organizacional 3. Marinha do Brasil I. Título

CDD 658.406

**JANAINA SILVESTRE DA SILVA**

**MULHER MILITAR NA MARINHA DO BRASIL: PERCEPÇÃO DA PRÁXIS  
FEMININA E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO DE PESSOAS  
INCLUINDO GÊNERO E CULTURA ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada à Universidade  
Estácio de Sá como requisito parcial  
para obtenção do grau de Mestre em  
Administração e Desenvolvimento  
Empresarial.

**ORIENTADORA: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Beatriz Quiroz Villardi**

**Rio de Janeiro  
Janeiro/2006**

JANAINA SILVESTRE DA SILVA

**MULHER MILITAR NA MARINHA DO BRASIL: PERCEPÇÃO DA PRÁTICA  
FEMININA E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO DE PESSOAS  
INCLUINDO GÊNERO E CULTURA ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada à  
Universidade Estácio de Sá como  
requisito parcial para obtenção do  
grau de Mestre em Administração e  
Desenvolvimento Empresarial.

Aprovado em ..... de ..... de .....

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. José Roberto Gomes da Silva  
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - IAG

---

Prof. Dr. Jorge Augusto de Sá Brito e Freitas  
Universidade Estácio de Sá

---

Prof. Dr. Beatriz Quiroz Villard  
Universidade Estácio de Sá

À minha mãe.

Não é o mais forte da espécie que sobrevive, nem o mais inteligente, é o que melhor se adapta à mudança. (Teoria da Evolução das Espécies, Charles Darwin)

As diferenças entre homem e mulher são exatamente isso: diferenças, não defeito, doença ou demérito. Mulher não é um segundo, mas o outro sexo.

Diane Hales

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, por mais esta vitória.

À Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Beatriz Quiroz Villardi, orientadora e amiga, meu especial agradecimento por sua paciência, apoio, carinho e disponibilidade sempre demonstrados, muito obrigada por tudo, de coração.

Aos Professores do MADE com os quais tive o prazer de trilhar caminhos do conhecimento, que levaram a grandes e felizes descobertas.

À Ana Lúcia, Ana Paula, Aline, Margarida e funcionários da Biblioteca do MADE, pelo elevado profissionalismo, cordialidade e presteza sempre demonstrados.

Ao ex-chefe e amigo, Cid Pereira Santos, pelo apoio e incentivo nesta minha empreitada.

Aos amigos André Cabrita, Daniel Machado, Haroldo Amaral, Marcelo Ruas e Zezito Gonçalves, por compartilharem este sonho.

Às amigas e irmãs Bianca Santos, Eneida Thomaz, Lucia Avelar, Márcia Ramos e Márcia Silva, o meu amor.

À Aladia Candizani e Fátima Fernandes, fiéis escudeiras, minha gratidão.

À minha querida divisão DPMM-32 por todo apoio, ensinamentos, carinho e respeito com os quais sempre me brindaram.

Aos ex e eternos “insubordinados” do CPesFN-32, onde, a caminhada começou.

À Anderson Barrozo e Wendell Lima, pelo imprescindível apoio logístico nas idas e vindas dos rascunhos .

À Dalvanete Albuquerque, Geny Malheiros, Fátima Queiroz e Tereza Rothier, mulheres admiráveis, inspiradoras deste trabalho.

Aos homens e mulheres militares da Marinha do Brasil, em especial aos que se dispuseram a participar deste estudo, meus profundos agradecimentos.

## RESUMO

Esta dissertação partiu da observação da proposta e execução do projeto “Por amor à vida”, destinado a promover a ambientação de grupos de militares concluintes do curso de formação de soldados, quando de sua chegada às unidades de trabalho. A maneira como a equipe responsável pelo projeto (quatro mulheres) elaborou, conduziu e administrou os óbices e dificuldades ocorridos até à consecução do mesmo, foi a inspiração para este estudo. O presente trabalho procura examinar a percepção da práxis de mulheres militares gestoras da Marinha do Brasil, bem como esta é percebida pelos seus chefes, também militares, homens. A investigação partiu da questão de diferenças de gênero que envolvem militares homens e mulheres em posição de chefia, em ambiente tradicionalmente masculino, como são as instituições militares. Inicialmente foi apresentada a conceituação de cultura e de cultura organizacional, procurando-se entendê-las dentro do modelo de gestão da Marinha do Brasil. Em seguida, a revisão da literatura se ateve à problemática do gênero e atuação profissional da mulher no ambiente organizacional. A dissertação abrangeu em sua segunda parte um estudo de campo, no qual foram entrevistados 40 militares (20 do sexo feminino e 20 do sexo masculino) em cargos de gestão, respondendo a questões relativas a gênero, gestão feminina na Marinha do Brasil e suas percepções quanto à sua própria práxis e como vêem (percebem) a práxis feminina em ambiente militar. As informações coligidas foram submetidas a uma análise hermenêutica, sendo interpretadas, pela autora, as respostas de cada entrevistado. Os resultados foram devidamente discutidos e comparados à luz dos autores da literatura consultada. A conclusão apontou para a consecução do objetivo pretendido na dissertação, tendo ficado esclarecido como o gênero na gestão é percebido por homens e mulheres militares em situação de chefia, em uma instituição militar.

Palavras chaves: Cultura Organizacional, Gênero, Práxis, Gestão, Marinha do Brasil

## ABSTRACTS

The origin of this paper was the observation of the proposal and execution of the project “*Por amor à vida*” (Love for life), aimed at promoting the adaptation of military personnel (soldiers) concluding their military formation course, when arriving at their assigned work units. The manner by which the team in charge of the execution of the project (four women) has developed, led and managed the hurdles till the conclusion of that project, was the source of interest for this study. The present work try to analyze the insertion of female management in the military structure of the Brazilian Navy. The investigation begins with the differences between commanding styles involving military men and women. Initially, the definitions of culture and organizational culture are presented, and its significance is evaluated in the context of Brazilian Navy management model. Next, the revision of the literature focuses on the gender issue and the perception of the professional praxis of women managers in the Brazilian Navy and the male perception in relation to the praxis of military women. The paper later encloses, in its second part, a field study, in which 40 military (20 women and 20 men) occupying management positions are interviewed, answering related to gender, female management in the Brazilian Navy and the perception of the praxis of each one of the genders. The compiled results were submitted to a hermeneutic analysis, the answers of each interviewee being interpreted by the author. The results are appropriately discussed in comparison with the theories of the authors of the researched literature. The conclusion clarifies how gender in management is perceived by military men and women in commanding positions, and how it is reflected in the praxis of the military woman managers in an organizational culture anchored on the hierarchy-discipline binomial, proper of military institutions.

Key words: organizational culture, gender, praxis, management, Brazilian Navy.

## SUMÁRIO

1. O PROBLEMA	12
1.1 INTRODUÇÃO	12
1.2 PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 Objetivo Final	17
1.3.2 Objetivos Intermediários	17
1.4 SUPOSIÇÃO INICIAL	18
1.5. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	19
1.6. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	20
1.7. DEFINIÇÃO DOS TERMOS	21
2. REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1. ACERCA DA CULTURA ORGANIZACIONAL	23
2.1.1. Níveis de Estudo da Cultura Organizacional	26
2.1.2. Processo de formação da cultura organizacional	31
2.1.3. Entendendo a cultura organizacional no modelo de gestão da Marinha do Brasil	36
2.2. GÊNERO	38
2.2.1. Gestão Feminina nas Forças Armadas	38
2.2.2. Percepção da práxis profissional de mulheres gestoras na Marinha do Brasil	40
2.2.3. Gênero, Sexo e Trabalho: aspectos culturais	45

2.2.4. A mulher e o mercado de trabalho	54
2.2.5. Implicações do gênero no contexto organizacional	59
2.2.6. A percepção dos homens em relação à práxis da mulher militar	63
2.3 GESTÃO DE PESSOAS POR MEIO DA CULTURA	64
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	69
3.1. INSTRUMENTOS DE PESQUISA	71
3.1.1. Sujeitos da pesquisa e critérios de seleção	73
3.2. TRATAMENTO DE DADOS NA ANÁLISE HERMENÊUTICA	74
3.3. LIMITAÇÕES DO MÉTODO	75
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	78
4.1 TABULAÇÃO DOS DADOS PESSOAIS: MULHERES	78
4.2. INTERPRETAÇÃO HERMENÊUTICA DAS RESPOSTAS DAS OFICIAIS MULHERES ÀS QUESTÕES DAS ENTREVISTAS	79
4.3 TABULAÇÃO DOS DADOS PESSOAIS: HOMENS	101
4.4. INTERPRETAÇÃO HERMENÊUTICA DAS RESPOSTAS DOS OFICIAIS HOMENS ÀS QUESTÕES DAS ENTREVISTAS	102
4.5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	122
5. CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA FUTURA PESQUISA	127
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	134
ANEXO I	141
ANEXO II	145
ANEXO III	148

## **1. O PROBLEMA**

### **1.1 INTRODUÇÃO**

Data de 1980 o ingresso da primeira turma de militares do sexo feminino na Marinha do Brasil. Esta era composta por 202 oficiais de nível superior e 312 praças, com formação técnica, todas admitidas por concurso realizado em âmbito nacional. Para as oficiais o limite de idade era de 27 anos e para as praças, 24.

A formação inicial dessas mulheres incluiu instrução militar naval, consoante com a doutrina da cultura organizacional afeta às instituições militares, baseada no Estatuto dos Militares, estabelecido pela Lei 6.880/80 (BRASIL, 1980). Após um período de treinamento, de aproximadamente sete meses, as profissionais foram destacadas para unidades de saúde e administrativas.

Em 2005, a situação é diversa. A Marinha do Brasil possui, segundo banco de dados da Diretoria do Pessoal Militar da Marinha (fonte interna e restrita, acesso em dez/2005), um total de aproximadamente 55.000 militares, sendo em torno de 2.000, do sexo feminino. Este contingente de mulheres já atua em outras frentes de trabalho, além de unidades de saúde e de administração. São

encontradas mulheres militares compondo a tripulação de navios hidrográficos e oceanográficos (pesquisas, apoio meteorológico, etc) e, até mesmo, em navios de guerra. Outras, devido à progressão de carreira e promoções, já ocupam cargos de vice-direção em unidades militares. Em 2006, conforme o plano de carreira existente na instituição, a primeira mulher no posto de Capitão-de-Mar-e-Guerra ocupará a Direção em uma Unidade de Serviço Técnico Especializado.

A idéia inicial para a realização de um estudo desta natureza surgiu em 1995, a partir da observação da atuação profissional de quatro mulheres (sendo três militares) integrantes do projeto “Por Amor à Vida”.

Tal projeto, voltado basicamente para os soldados recém-incorporados ao Corpo de Fuzileiros Navais da Marinha do Brasil, tinha como propósito, oferecer orientação, esclarecimentos e atendimento na área psicossocial, na primeira semana em que esses militares ingressavam em suas unidades.

Dessa forma, o programa era desenvolvido por meio de dinâmicas vivenciais como teatro, *workshops*, palestras e grupos de discussão com foco em assuntos relativos à prevenção ao uso de drogas, doenças sexualmente transmissíveis, convivência no trabalho, etc.

A implementação desse programa enfrentou dificuldades diversas, principalmente pela consecução de trabalhos dessa natureza, em uma unidade militar operativa, como é o Corpo de Fuzileiros Navais. Aliado a isso, a descrença pelo trabalho proposto e realizado pelas profissionais era evidenciada por indiferença de algumas chefias, que, por exemplo, não liberavam seus subordinados no horário previsto para a realização das atividades do programa proposto pelo projeto “Por Amor à Vida”.

Mesmo assim, essas profissionais não desistiram, superaram as oposições das chefias e outros contratempos surgidos. Gradativamente, conseguiram firmar-se em seu ambiente de trabalho, alcançando respeito e confiança. O relato dessas mulheres, quanto às inúmeras dificuldades enfrentadas para que seus chefes entendessem, aceitassem, acreditassem e vislumbrassem os aspectos positivos que o projeto poderia propiciar, chamou a atenção da autora do trabalho, que, então, se decidiu pela investigação do tema.

Vale, ainda, registrar que o projeto “Por Amor à Vida” apresentado na introdução, é considerado um marco na gestão feminina no contexto militar naval, pelo fato de ter sido o primeiro de uma série de projetos que a citada equipe idealizou e implementou, dentro de uma Organização Militar (OM) voltada exclusivamente para atividades operativas (treinamentos e manobras militares).

Nesse contexto, interessa reconhecer questões que fundamentam a cultura organizacional própria de instituições militares, onde interagem homens e mulheres. Um desses pontos de interesse ao estudo refere-se às possíveis diferenças de modos de gerir relacionadas ao gênero, considerando, essencialmente, a hierarquia e disciplina como valores presentes na organização do trabalho de instituições militares.

O intuito, contudo, não é elencar tais possíveis diferenças e sim refletir como a mulher militar gestora percebe sua práxis e como esta, em contrapartida, é percebida por seus chefes (homens), o que à autora deste trabalho, pareceu mais instigante para entender a realidade organizacional de uma instituição militar .

## 1.2. PROBLEMA

O problema, no contexto dessa pesquisa, indaga sobre a existência ou não de fatores intrínsecos às prováveis diferenças encontradas nos ambientes de trabalho administrados por homens e mulheres em face das diretrizes militares estabelecidas. Procura, assim, compreender esse cenário de interação entre gestão e gênero feminino, imersos em uma cultura organizacional pertencente a um contexto bastante específico como a Marinha do Brasil.

Acresce destacar que a questão não necessariamente corresponde a um dilema que exija solução, mas essencialmente ao objeto de pesquisa, que, de forma mais específica, motiva a busca organizada de dados e informações que alicercem o entendimento acerca da práxis funcional de mulheres militares gestoras da Marinha do Brasil, para revelar influências originadas por regras de uma cultura organizacional própria a esta Instituição Militar.

Nesse sentido, vale mencionar que o surgimento de um novo tempo de práticas gerenciais e organizacionais já pode ser visto pela sociedade contemporânea, onde o alto desempenho, a qualidade nos produtos e serviços, o respeito à diversidade da força de trabalho, o comportamento ético e a ação social responsável são reconhecidos como condições primordiais para a sobrevivência e a competitividade sustentável das organizações.

Dessa maneira, os requisitos para a moderna gestão empresarial apóiam-se em padrões de excelência decorrentes do fenômeno da globalização e no acentuado

entrelaçamento econômico atingido entre as diversas partes do planeta e o contrabalanço da importância relativa das economias nacionais.

Nessa linha, a interação do ser humano com o meio ambiente recebe e exerce vários tipos de influências nessa tessitura universal. Elas são assimiladas de acordo com as necessidades das pessoas, modificando-lhes o comportamento dentro de determinados paradigmas sociais. A cultura organizacional pode ser considerada um elemento estratégico na definição das bases da organização de alto desempenho e, portanto, os bons líderes devem estar atentos para apoiar e reforçar aspectos das regras vigentes observáveis, dos valores compartilhados e das suposições comuns que sejam convenientes às demandas e ao papel da organização.

Desse modo, a relação gênero e cultura organizacional insere-se no ambiente militar para conferir o liame existente entre todos, isto é, como ocorre a influência mútua entre os três fatores e como interagem no ambiente militar, a cultura organizacional e o gênero de seus gestores.

Assim, a questão pesquisada na dissertação é a seguinte:

— Como mulheres militares gestoras da Marinha do Brasil percebem a execução de seu próprio trabalho de chefia no dia-a-dia em um ambiente militar sob a influência dos valores de hierarquia e da disciplina ?

## 1.3. OBJETIVOS

### **1.3.1 Objetivo Final**

Caracterizar como o gênero na gestão é percebido por mulheres militares que ocupam posições de chefia, apontando suas implicações para o desenvolvimento das pessoas e da instituição, dentro da cultura organizacional da Marinha do Brasil.

### **1.3.2. Objetivos Intermediários**

- Apurar como os chefes homens militares ocupantes de cargos de gestão percebem o desempenho dessas profissionais;
- Apontar características específicas de gestão de mulheres militares da Marinha do Brasil;
- Identificar se no estilo de gerenciar adotado por mulheres militares gestoras da Marinha do Brasil, existem ações peculiares, a fim de contornar eventuais dificuldades durante o exercício de suas funções;
- Caracterizar possíveis evidências relativas a habilidades e comportamentos específicos vinculados à gestão feminina;

- Levantar a percepção das mulheres militares gestoras quanto ao seu próprio dia-a-dia, exercendo sua atividade profissional em um ambiente militar na Marinha do Brasil;
- Identificar, em termos de gênero, como as mulheres militares pertencentes a quadros de chefia da Marinha do Brasil percebem seu perfil gestor em face de uma cultura organizacional tradicionalmente fundada em valores masculinos;
- Identificar como o binômio hierarquia-disciplina, determinado como base institucional das Forças Armadas, influencia o exercício das atividades profissionais de mulheres militares gestoras da Marinha do Brasil;

#### 1.4. SUPOSIÇÃO INICIAL

O estudo tem seu enfoque na gestão feminina na Marinha do Brasil, instituição que tem seus pilares fundados no binômio hierarquia-disciplina, de acordo com o Estatuto dos Militares (Lei 6880, de 09 de dezembro de 1980), o que é referendado por Courtois (1984) e Coutinho (1994) ao apontarem características de um chefe-líder enraizadas no binômio hierarquia-disciplina no contexto militar, tais como firmeza, respeito e outros.

Pretende-se, dessa forma, responder à questão acerca da maneira como o contingente militar feminino da Marinha do Brasil percebe a realização de seu

próprio cotidiano de trabalho de gestão em um contexto militar predominantemente masculino, com características bem definidas em relação à hierarquia e disciplina, para que, a partir desta compreensão, a instituição possa melhor aproveitar as potencialidades e a capacitação técnica da força de trabalho feminina.

### 1.5. DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Preliminarmente, compete estabelecer as temáticas centrais do presente estudo, cujo processo de desenvolvimento se concentra em aspectos essenciais, de modo que a pesquisa não se configure como ampla demais ou, ainda, restrita em seus fundamentos.

Trata-se de um estudo que tangencia, rigorosamente falando, os aspectos que compreendem a estrutura da organização militar Marinha do Brasil. Sem poder ignorar esta implicação, o trabalho circunscreveu-se à interação entre os estilos de gestão que caracterizam a cultura organizacional da Marinha do Brasil com a práxis feminina de gestoras militares.

Sendo assim, não abrange a gestão efetuada por equipe mista, ou formada somente por homens, nem tampouco homens no exercício individual de gestão. Igualmente não foi alvo deste estudo o acompanhamento ou as considerações de pessoas atendidas e/ou atingidas direta ou indiretamente pela gestão exercida por mulheres militares.

Na realidade, a pesquisa levou em conta o continuum da prática profissional de mulheres militares gestoras na Marinha do Brasil, entre cinco e vinte e quatro anos de efetivo serviço.

Portanto, questões de mensuração de resultados, avaliação de desempenho e relativas à estrutura organizacional não serão diretamente tratadas.

## 1.6. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A existência de pesquisas diversas sobre o tema gênero, tais como a realizada por Grzybovski et al (2002) acerca do estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas ou ainda a de Rizek e Leite (1998), que investigaram as dimensões e representações do trabalho fabril feminino, comprovam, desde o início, sua atualidade e pertinência para o ambiente acadêmico e para os gestores e interessados no entendimento das práxis e das dinâmicas organizacionais.

A justificativa e relevância da temática a ser desenvolvida evidenciam aspectos objetivos e subjetivos, estando esses últimos atrelados ao interesse profissional da autora como integrante da Marinha do Brasil em cargo de gestão.

Além disso, os resultados apresentados a partir da pesquisa podem ser considerados para o estudo sobre a existência ou não de diferenças na gestão feminina em ambientes militares carregados de traços masculinos em sua cultura.

## 1.7. DEFINIÇÃO DOS TERMOS

**Cultura Organizacional:** A cultura organizacional representa um padrão de pressupostos sócio-culturais básicos aprendidos e partilhados por um grupo (SCHEIN, 2001).

**Práxis:** A práxis é entendida como a relação dinâmica entre a teoria e a prática das atividades de gestão, no caso, em contexto militar. A definição oferecida por Chagas (2004) parece atender ao que se pretende neste estudo:

A práxis é entendida fundamentalmente em relação com o homem. Cada um se transforma e se modifica na medida em que ele transforma e modifica o conjunto de suas relações sociais. A práxis não é simplesmente a atividade material do homem. É também o seu conhecimento teórico. A teoria é, pois, um momento da práxis e não uma entidade independente. A práxis é esse conjunto de prática e teoria, a teoria contribuindo, numa dinâmica, a modificar as relações sociais, em lugar de ser simplesmente um reflexo das mesmas (p.24).

**Gênero:** De acordo com Grossi (2000), o termo gênero resulta de uma construção social e histórica, onde as relações são caracterizadas pelo poder conferido a cada sexo e que surge no cotidiano das relações entre homens e mulheres.

**Gestão:** Chanlat (1996) explica que o termo gestão, em contextos empresariais, corresponde ao conjunto de práticas administrativas em execução própria dos indivíduos para atingir objetivos organizacionais.

**Gênero na gestão:** A partir das contribuições de Aguilar (1996), pode-se depreender que estudar a questão de gênero na gestão significa identificar e perceber nos estilos de administrar, características consideradas exclusivas de cada sexo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. ACERCA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Para se compreender os pressupostos de uma cultura organizacional é preciso primeiramente examinar o conceito de cultura para saber de que modo ele se aplica a uma organização.

O termo cultura possui a mesma raiz etimológica vinda do latim *cultu*, significando ‘cultivar’, ‘cuidar’, ‘tratar’, ‘honrar’, ‘venerar’, conforme apontado por Bosi (2003). Em uma só palavra verificam-se diferentes perspectivas de entendimento do fenômeno complexo que é a cultura, que abrange tanto as realizações concretas dos homens quanto suas construções simbólicas. De *cultu* originaram-se os substantivos culto (adoração), cultura (civilização) e o verbo cultivar (fertilizar a terra pelo trabalho). Essa diversidade revela aproximações pertinentes nos estudos de culturas organizacionais que, no âmbito do presente trabalho, são exploradas como instrumento de compreensão do próprio termo cultura.

Para a compreensão do termo cultura, Bosi (2003) se aproveita das semelhanças entre os termos culto, cultura e cultivo. A existência de uma espécie de núcleo comum entre esses substantivos contribui para a percepção da proximidade entre aqueles aspectos considerados simbólicos e ideológicos da cultura. A moral, a religião instituída, as crenças, mitos e lendas que fazem parte do folclore de um povo, as manifestações artísticas e concepções estéticas se articulam com os fenômenos sociais claramente históricos, como as leis, a política, a economia, as instituições sociais e familiares, etc. Assim, segundo este autor, em uma concepção mais ampla, cultura é toda criação de mediações entre o homem e o seu ambiente.

Geertz (1989) define cultura como um construto semiótico, ou seja, uma rede de símbolos e signos elaborados pela linguagem humana, pois convencionou-se que apenas os homens são ‘construtores’ de cultura. O homem se faz, se projeta no tempo e no espaço histórico e, ao fazê-lo, elabora uma rede de signos que possuem dupla função: os signos são, ao mesmo tempo, o alicerce no qual o homem se apóia para ‘ser’ e constitui o próprio ‘ser’ do homem. Assim, parece válido afirmar que o homem é um ser cultural. Desta forma, qualquer fenômeno humano pode ser estudado à luz do fator cultural.

No que se refere à cultura organizacional, essa pode ser entendida como normas e valores que ajudam a interpretar eventos e a avaliar o que é adequado e inadequado para a organização. Tais normas e valores podem ser vistos como sistemas de controle implícitos capazes de atingir grande eficácia. Simultaneamente levam a um alto grau de conformação e conferem elevada

sensação de autonomia, pois permitem a afirmação da individualidade do sujeito a partir de sua inserção no grupo social.

Em outras palavras, o conjunto de normas e valores, ao mesmo tempo em que funciona como um instrumento de poder e controle, também concede ao indivíduo um lugar demarcado na esfera social. Confere sentido a tudo aquilo que ele faz, sente e pensa. Isto se dá em oposição aos sistemas formais de controle explícito que criam uma permanente sensação de restrição externa. Em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, as normas e valores de uma empresa tanto atuam como elementos de comunicação e consenso quanto expressam e instrumentalizam relações de dominação (FISCHER e MacALLISTER, 2001).

Hofstede (1997), com base em estudos interculturais desenvolvidos, acredita haver uma dimensão masculina-feminina em contextos organizacionais, acrescentando que existe maior rigor na definição do papel de gênero nas sociedades masculinas do que nas femininas. Em uma sociedade predominantemente feminina não haveria surpresas em relação a uma mulher dirigir um trator, ou um homem cuidar de tarefas domésticas. Sentido inverso poderia ser atribuído em sociedades onde sobressai a cultura masculina, onde se espera que a mulher permaneça em casa cuidando dos filhos. Esse é o exemplo, segundo Hofstede (1997), da Holanda. Já nos Estados Unidos, interpretado pelos estudos do citado autor, como possuidor de uma cultura masculina, as mulheres são encorajadas a trabalhar fora, assumindo um comportamento masculino, assertivo, voltado para o consumo e aquisição de bens materiais.

Portanto, sob esse enfoque, um estudo pautado em aspectos e fundamentos de uma cultura organizacional deve considerar efetivamente a composição de valores e como estes se organizam, tendo em vista, principalmente, seu caráter de instrumento de socialização.

A cultura organizacional representa um modelo de instituição calcado em premissas sócio-culturais básicas, aprendidas e compartilhadas por um grupo à medida que se tornam capazes de solucionar seus problemas de adaptação externa e de integração interna, sendo formadas por idéias, crenças, etc. Tais premissas são consideradas como válidas e assim, são transmitidas aos novos membros como sendo o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas e situações (SCHEIN, 2001).

### **2.1.1. Níveis de Estudo da Cultura Organizacional**

A partir das considerações anteriores, a cultura organizacional desenvolve-se em um processo organizado que estabelece as normas e valores que regularão a organização; e heterogêneo, uma vez que desempenha diferentes funções, tais como controlar o indivíduo e ao mesmo tempo fornecer-lhe uma identidade, um salvo conduto. Esse processo somente vigora e adquire real eficácia quando suas

normas e valores são transmitidos de uma geração para outra. No entanto, é essencial à transmissão da cultura que não se desvelem, de modo imediato, seus valores e normas aos novos membros, pois a transmissão se realiza em um processo gradativo, no qual é imprescindível passar por etapas. Assim, somente após os indivíduos participarem de determinados círculos em que certos valores são partilhados, poderão progredir para outros, aumentando o que pode ser entendido como bagagem cultural da organização (CHAGAS, 2004).

Segundo Schein (2001), os pressupostos da cultura organizacional podem ser abordados a partir de três níveis:

1. Artefatos e criações: tecnologia, arte, modelos de comportamentos visíveis e audíveis. Embora visíveis, esses elementos freqüentemente não são plenamente compreendidos.

2. Valores que são conscientes, tais como respeito pelas pessoas, obediência a ordens, etc.

3. Premissas básicas sobre: relacionamento com o ambiente; natureza da realidade, tempo e espaço; natureza da natureza humana; natureza das atividades humanas; natureza dos relacionamentos humanos.

Nessa mesma linha, Freitas (1997) enriquece o entendimento comentando:

Cultura refere-se, primeiro, a algum conceito (isto é, compreensão, artefatos, comportamentos compartilhados); segundo, a um grupo; e terceiro, ao relacionamento entre o grupo e o conteúdo, ao relacionamento entre distinção e especificidade (p. 9).

Isto é, em contato com o grupo as pessoas aprendem a distinguir os pressupostos e os substratos próprios de dada cultura. Simultaneamente começam a descobrir o que é específico em cada caso.

Autores como Freitas (1997) e Schein (2001) concordam em avaliar o nível ‘Artefatos’ como produto do que é visível em um grupo como a linguagem, tecnologia, produtos, dispositivos emocionais, mitos e estórias contadas sobre a organização, listas públicas de valores, rituais e cerimônias observáveis etc. No estudo da cultura, este nível inclui o comportamento visível do grupo e os processos organizacionais compondo rotinas. É um nível fácil de ser observado, porém, difícil de ser decifrado. O observador pode descrever o que percebe, mas não pode reconstruir o que de fato significa.

Nessa linha, Aktouf (1994) afirma:

Tentando fazer uma síntese, poder-se-ia afirmar que o mito é um elemento central da cultura, que ele é universal, que ele leva à elucidação-confirmação-reforço das crenças a respeito das origens, da criação e do funcionamento do universo (p. 54).

De modo similar, o entendimento dos autores para ‘valores’, corresponde a experiências sociais partilhadas pelo grupo. Em um nível consciente, predizem grande parte do comportamento que pode ser observado. Contudo, se estes valores não forem baseados em aprendizagem prévia, podem refletir significados sem estar sintonizados à realidade. Nesse sentido, a articulação dos valores congruentes com os princípios organizacionais poderá manter a coesão de um grupo, servindo como uma origem de identidade e missão central (SCHEIN, 2001).

Finalmente, os ‘pressupostos básicos’ encontrados nos estudos de Schein (2001) e abordagens de Freitas (1997) podem ser entendidas como hipóteses confirmadas e assumidas pela cultura. Quando uma solução para um problema

funciona de modo repetitivo, ela passa a ser tida por certa. O que, uma vez, era apenas uma hipótese, sustentada somente por um valor, passa gradualmente a ser tratada como uma realidade. Pressupostos básicos, nesse sentido, diferem do que alguns antropólogos chamam de orientações valorativas dominantes, no sentido de que tais orientações dominantes refletem a solução preferida entre alternativas básicas. Porém, todas as alternativas são visíveis na cultura, e qualquer membro da cultura pode comportar-se de acordo com essas orientações variantes e dominantes. Os pressupostos básicos, por outro lado, tornam-se tão certos e indiscutíveis que apresentam apenas pequenas variações dentro de uma unidade cultural, pois são os que realmente guiam o comportamento dos membros do grupo.

Freitas (1997) comenta o nível de pressupostos básicos afirmando:

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas (p. 7).

Sendo assim, é oportuno notar que, de forma muito ampla, estes conceitos de cultura podem se acomodar em dois grandes grupos: o primeiro, definindo os campos do cultural e do social como distintos e inter-relacionados, e o segundo, considerando-os como elementos constitutivos de um sistema sociocultural único (PRESTES MOTTA e CALDAS, 1997).

Wood Jr. (2002) chama, ainda, a atenção para a existência de grupos ou subculturas: “as organizações não são homogêneas. Elas possuem subgrupos que interpretam a cultura organizacional de forma diversa, gerando subculturas”.

Na verdade, esse autor afirma que o interacionismo explica isto a partir do conceito de grupo de referência; ou seja, o grupo de pessoas que mediatizam a realidade para o indivíduo em seu processo de socialização primária. Pessoas da mesma classe social provavelmente compartilharão dos mesmos elementos culturais e uma visão de mundo similar. A organização, por sua vez, costuma reproduzir esta divisão social por classe.

Importante considerar os diversos grupos que compõem uma cultura em dada organização. As subculturas são grupos de pessoas com um padrão especial de valores e filosofia, mas não conflitantes com os valores e filosofia dominantes na organização. Bennis (1995) afirma que fortes subculturas são geralmente encontradas em forças-tarefa de alto desempenho, equipes e grupos de projetos especiais nas organizações. A cultura surge para ligar as pessoas que trabalham juntas intensamente, visando ao alcance de uma tarefa específica. As organizações muito grandes importam grupamentos subculturais potencialmente valiosos quando contratam novos funcionários. A dificuldade com a importação desses subgrupos de sociedades está na escolha de pessoas relevantes para a organização como um todo. Isto é, os selecionadores têm a dupla missão de escolher indivíduos capazes e que sejam absorvidos pela cultura organizacional.

Em um extremo, os gerentes mais antigos podem simplesmente aceitar essas divisões e trabalharem confinados ao tema da cultura geral; no entanto, essa forma de agir implica dificuldades. Provavelmente os grupos subordinados, como por exemplo, os membros de uma determinada religião ou grupo étnico, vão formar uma contracultura e trabalhar mais para melhorar seu status do que para favorecer

a empresa, como também muitos podem não se sentir comprometidos com a organização (PRESTES MOTTA e CALDAS, 1997).

A organização ainda pode encontrar grandes dificuldades em lidar com as mudanças culturais mais amplas. Aquelas que se aproveitam das divisões naturais da cultura organizacional geral, são as que podem ter problemas em desenvolver com eficácia operações de vulto. Nesse contexto, os líderes/gerentes tornam-se fatores extremamente singulares para a articulação das mudanças que se revelam necessárias e essa cultura .

### **2.1.2. Processo de formação da cultura organizacional**

A cultura organizacional abrange convicções, normas e suposições que são praticadas coletivamente pelos membros de uma organização. Em uma escola, por exemplo, a cultura organizacional enfatiza a harmonização pessoal que inclui o conjunto de professores, administradores e o apoio. A cultura organizacional torna-se forte nas empresas modernas, quando a constituição de grupos de ação organizados gera a dinâmica de realização e efetivação da própria cultura. (ROBBINS, 2002)

Assim, de acordo com Schein (2001), a cultura organizacional nasce e vai sendo mudada, em uma abordagem historicamente dinâmica e funcional. O

processo de formação cultural é idêntico ao processo de formação de grupos, na sua essência de identidade grupal, através de padrões compartilhados de pensamentos, crenças, sentimentos e valores. Por sua vez, a formação de grupos é resultado das atividades de liderança.

Os valores e crenças individuais dos líderes e fundadores passam a ser um conjunto de definições aceitas e compartilhadas pelos novos membros. O ambiente funciona inicialmente como um condicionador na formação da cultura, mas que, à medida que se sedimenta, é a cultura que irá condicionar o que é percebido no ambiente organizacional.

Em termos gerais, portanto, cultura e organização estão intrinsecamente ligadas e conseqüentemente estes conceitos não podem ser entendidos separadamente.

Nessa linha, Schein (2001) ainda explica que a influência da cultura é profunda. Mesmo quando tratada como um fenômeno superficial, não é possível manipulá-la ou mudá-la quando se quer, já que a cultura controla o homem mais do que o homem controla a cultura. Na verdade, nesse sentido, a cultura traz significado e previsibilidade ao cotidiano, na medida em que quando se aprende o que funciona, são desenvolvidas crenças e certezas que, no final, saem da consciência e se tornam regras tácitas de como fazer as coisas, como pensá-las e como senti-las.

O autor diz ainda que a influência da cultura é também ampla. Quando um grupo aprende a sobreviver em seu ambiente, ele aprende todos os aspectos de seus relacionamentos internos e externos. Formam-se crenças e certezas sobre a vida

diária, sobre como lidar com o chefe, que tipo de atitude ter com relação aos clientes, a natureza de sua carreira dentro da organização, o que é preciso para seguir em frente, quais são as questões sagradas e assim por diante. Decifrar a cultura pode ser uma tarefa infinita.

Embora profunda, ampla e abrangente, Schein (2001) também considera a influência da cultura organizacional uma fonte de estabilidade. Os membros de um grupo querem se agarrar às suas certezas culturais porque a cultura dá um sentido à vida e a torna previsível. Os seres humanos não gostam de situações caóticas, imprevisíveis, e trabalham com afinco para estabilizá-las e “normalizá-las”. Por esse motivo, qualquer possível mudança de cultura cria grande ansiedade e resistência. Se quiser mudar algum elemento de sua cultura, deve reconhecer que estão sendo atacadas algumas das partes mais estáveis de sua organização.

Desse modo, quando Schein (2001) apresenta um construto acerca da cultura organizacional, esclarece que esta pode ser didaticamente decomposta em várias camadas, porém, no seu conjunto, parecem atuar de forma desordenada, quase caótica. Ou seja, ao mesmo tempo que toda a organização é impelida numa mesma direção (força motriz), são constantemente pontuadas referências a um conjunto de regras (ideologia central), em paralelo a elementos inconscientes (*self*) e, até mesmo, indesejáveis (zona de sombras). Isso sem falar na resistência às novidades e às mudanças (novos valores adjacentes), que se torna a maior dificuldade da revalorização da cultura organizacional.

De acordo com Freitas (1997), a cultura nos contextos organizacionais ganhou centralidade como objeto de estudo a partir dos anos 80, tendo sido

privilegiado o estudo da formação e composição da cultura organizacional. Mesmo sob o estigma de modismo, pode ser vista como uma linha de pesquisa, já que, no cotidiano empresarial, a cultura organizacional tem sido pesquisada e investigada em busca de desempenhos otimizados.

A administração divide-se em quatro funções, que são o planejamento, a organização, o gerenciamento e o controle, e a administração propriamente dita não é um fim em si mesma, na medida em que administrar está diretamente relacionado ao desempenho de uma organização como um todo, em um determinado contexto. Sinteticamente, os conceitos e técnicas clássicos da administração objetivam o alcance do desempenho eficaz de uma organização; no entanto, o ato de administrar é dinâmico e requer recursos diferentes entre si.

Ademais, alguns princípios clássicos que regem a administração apresentam-se de forma particular em cada ambiente cultural, bem como em cenários de maior ou menor competição. Portanto, a multiplicidade de contextos exige que o processo administrativo assuma características específicas em cada tipo de empresa.

Outrossim, esses contextos fornecem elementos à construção de uma cultura organizacional de características personalizadas ao seu meio. No início dos estudos sobre esse modo particular de formação cultural, Freitas (1997) explica que havia a crença de que regras gerais da cultura deveriam ser aplicadas indistintamente às situações de trabalho e às organizações em geral, sem qualquer especificidade ao contexto em que estavam inseridas. Ainda, segundo a autora, a procura pela evolução e significado dos conceitos ligados à cultura empresarial trouxe novos entendimentos. Desse modo, passou a considerar-se que as

organizações são compostas por pessoas, únicas, diferentes. As pessoas levam para as organizações os seus valores, atitudes, crenças, códigos, particularidades da educação recebida. No ambiente de trabalho, trocam, interagem, assim criando e solidificando no ambiente de trabalho, uma cultura.

Sendo assim, a avaliação de Schein (2001) acerca da cultura organizacional tende a ser corroborada pela própria realidade, na medida em que a composição cultural da organização mesclada por resultados apurados nos níveis de seus artefatos, crenças e valores individuais e coletivos, passam a pautar o cotidiano de modo a construir uma cultura própria.

Nessa linha, Fleury e Fischer (1999) afirmam que a cultura organizacional equivale ao modo de vida da empresa, já que leva em conta todos os seus aspectos, representando o conjunto de crenças e hábitos compartilhados desenvolvidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas pelos respectivos membros da própria organização. Portanto, reflete a mentalidade de dirigentes e funcionários, motivo pelo qual está diretamente ligada ao modelo de gestão das pessoas.

### **2.1.3. Entendendo a cultura organizacional no modelo de gestão da Marinha do Brasil**

Inicialmente, importa compreender que as Forças Armadas destinam-se a defender a Pátria e a garantir os poderes constituídos, a lei e a ordem. Tratam-se de instituições nacionais regulares e totalmente formadas a partir dos valores “hierarquia” e “disciplina” (art. 14), sob a autoridade do Presidente da República e dentro dos limites da Lei 6.880, de 09 de dezembro de 1980 (BRASIL, 2002).

Pode-se, portanto, entender a hierarquia e a disciplina como os pressupostos básicos da cultura organizacional da Marinha do Brasil, que determina que ambas têm de ser obrigatoriamente mantidas em todas as circunstâncias da vida entre militares da ativa, da reserva remunerada e da reforma. Estas são assim conceituadas pela respectiva legislação:

A hierarquia militar é a ordenação da autoridade, em níveis diferentes, dentro da estrutura das Forças Armadas. A ordenação se faz por postos ou graduações; dentro de um mesmo posto ou graduação se faz pela Antigüidade no posto ou na graduação. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à seqüência de autoridade. (BRASIL, 2002, Art.14 § 1º)

Disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo. (BRASIL, 2002, Art.14 § 2º)

A partir da definição legal de hierarquia e disciplina para contextos militares, infere-se que a cultura organizacional própria a esses ambientes leva em

conta condicionantes invariáveis (hierarquia e disciplina), que, de certa forma, interferem diretamente tanto no perfil de gestão, como essencialmente, na formação e até mesmo renovação da própria cultura. De acordo com o que afirma um oficial da Marinha americana:

Um oficial poderá assumir uma variedade de qualidades ou mesmo habilidades raras, mas a primeira delas deve ser a liderança. Inúmeros tratados identificaram o essencial para um verdadeiro líder. Sun Tzu ensinou que liderança é inteligência, é inspirar confiança, é ser humano, é ter coragem e é ter austeridade (THELIN, 1995, p. 61).

## 2.2. GÊNERO

Inicialmente, vale lembrar Crawford (apud GRZYBOVSKI et al., 2002), que entende por estilo de gestão a forma de um gerente pôr em prática, por meio do comportamento que manifesta, os seus pensamentos, crenças, valores. Sendo assim, sua interação é contínua com o clima e com a cultura organizacional. Tal idéia é apoiada por Fleury e Fischer (1999) ao lembrarem que a postura de dirigentes está totalmente ligada à cultura organizacional.

Para entender a relação entre a cultura organizacional e a questão do gênero, deve-se lembrar Stein (2000), que diz que a sociedade ocidental moderna desenvolveu uma divisão entre homens e mulheres, legando ao gênero masculino as atividades afetas ao setor produtivo, enquanto a mulher ficou restrita às

atividades vistas como secundárias e, portanto, mal-remuneradas, posto que considerou como precípuas atividades femininas, a devoção ao lar e o exercício da maternidade.

#### **2.2.1. Gestão Feminina nas Forças Armadas**

A Marinha do Brasil foi a primeira dentre as três Forças Armadas (Marinha do Brasil, Exército Brasileiro e Força Aérea Brasileira) a ter um contingente feminino militar em seus quadros, com a criação, em 1980, do Corpo Auxiliar Feminino. As mulheres já trabalhavam na Marinha do Brasil, nas áreas de saúde (enfermeiras, psicólogas, assistentes sociais), administração (secretárias, agentes administrativas), ensino, porém, não na condição de militares e, portanto, não ocupavam cargos de chefia, nem tampouco estavam inseridas na escala hierarquizada pertinente a este tipo de organização.

A partir do momento em que a mulher ocupou este espaço dentro de uma instituição militar, esta foi adaptando suas instalações específicas e algumas mudanças imediatas foram percebidas inicialmente no ambiente físico (banheiros, alojamentos, etc.) para receber e acomodar as novas integrantes. Por outro lado, na posição de trabalhadoras, técnicas e, também, militares, as mulheres começaram a assumir posições de liderança dentro da organização, decorrentes não somente de seus conhecimentos técnicos, mas também pela posição hierárquica conquistada.

Na verdade, o contingente de mulheres que ocupam posições de comando em organizações de grande porte, em geral ainda é pequeno, e isso também não é diferente nas instituições militares brasileiras. Contudo, muitas mulheres possuem

potencialidades para galgar estas posições, apresentando elevado nível educacional e polivalência, decorrentes do secular treinamento de executar várias tarefas ao mesmo tempo no âmbito doméstico, como observado por Stein (2000).

Assim, na formação de uma cultura organizacional de um segmento tão específico como a Marinha do Brasil, vale lembrar as diretrizes de Fleury e Fischer (1999), quando apontam que a cultura de uma organização funciona como seu universo simbólico, dando-lhe uma identidade construída ao longo de sua história.

Na Marinha do Brasil, com características de instituição masculina, prevalecem valores em sua cultura organizacional geralmente associados aos homens. Neste tipo de cultura masculina, conforme informa Bennis (1995), valores como força, rigidez, uniformidade e rigor prevalecem.

### **2.2.2. Percepção da práxis profissional de mulheres gestoras**

A consciência das mulheres sobre sua opressão é antiga na história humana. Porém, é somente na década de 1960 que, entre outros movimentos contestatórios e libertários, o feminismo emergiu, enquanto movimento social e político, para

denunciar a situação de opressão e exploração da maioria das mulheres em praticamente todas as sociedades humanas.

A partir daí, empreendeu-se um processo de elaboração teórica que procurou explicações para as causas da opressão feminina, o que redundou no questionamento sobre a ciência institucionalizada, identificada como um dos importantes sustentáculos da opressão feminina. Tal ponto de observação, no entender de muitas feministas, rompeu a concepção binária e dicotômica da racionalidade científica ocidental e trocou rumos a um paradigma dialético e relacional. Neste sentido, Koss (2000) afirmou que:

Refletida na psicologia individual, a dicotomia natureza/cultura passou a ser entendida como conflito entre duas forças opostas, no interior de cada pessoa: os elementos considerados masculinos (razão e inteligência) e os elementos femininos (paixão e emoção). Contudo, enquanto seres humanos individualizados, conscientes, não somos femininos ou masculinos, nem temos uma parte masculina e outra feminina: somos pessoas inteiras, capazes de nos expressar de infinitas formas distintas, todas elas uma mistura de qualidades que o senso comum designa de femininas ou masculinas. A proporção destas qualidades e sua dança interna vai configurar nossa individualidade, que é sempre única (p. 121).

No entanto, a autora também explica que o conceito de gênero foi elaborado para se contrapor à argumentação que atribui às características biológicas sexuais das mulheres sua posição social subalterna. Tornou-se necessário demonstrar que não são propriamente as características sexuais, mas a forma como estas são socialmente representadas ou valorizadas, aquilo que se diz ou se pensa sobre elas, que vai constituir, efetivamente, o que é masculino ou feminino em dada sociedade e em dado momento histórico.

Cabe destacar que para se compreender o lugar e as relações entre homens e mulheres em determinado contexto social, importa observar não exatamente seus sexos biológicos, mas tudo o que socialmente se construiu sobre os sexos. O debate vai se constituir, então, através de uma nova linguagem, na qual gênero se torna um conceito chave (LOURO, 1997).

O conceito de gênero, surgido no contexto anglo-saxão, passou a ser utilizado com o sentido de caracterizar uma relação. Sem dúvida não tratava apenas de um novo rótulo, porém de opção por uma mudança de ordem epistemológica, ou seja, uma via teórica. Inicialmente, as mulheres permaneceram centradas no eixo da denúncia da opressão, que tinha um caráter mais descritivo do que analítico. Gradualmente, o recorte analítico ganha espaços e as feministas realizam análises consistentes nos campos da sociologia, da história, da literatura e da educação (LOURO, 1997).

Ao voltar-se para si próprias, as estudiosas do feminismo tentam construir um conceito de gênero desvinculado do sexo, que se referia à identidade biológica de uma pessoa: a construção social do sujeito masculino ou feminino, conforme observação de Simião (2000):

O uso do termo 'gênero' constitui um dos aspectos daquilo que se poderia chamar de busca de legitimidade acadêmica para os estudos feministas, nos anos 80. Houve certa resistência por parte de algumas pesquisadoras em relação à utilização do termo gênero por se entender que o termo despolitizou a ação do movimento feminista, trocando um sujeito político construído a duras penas — a Mulher — por uma palavra bonita e pouco ameaçadora Gênero.

De acordo com Simião (2000), por ter uma carga semântica mais leve, o termo "gênero" se inseriu em campos onde o termo "mulher" encontrava

resistência. Assim, enfrentando oposição de alguns segmentos e angariando apoio de outros, "gênero" foi se popularizando dentro do mundo acadêmico e fora dele.

Gênero como categoria teórica veio, portanto, colocar em cena uma parte da realidade social até então sem visibilidade: as experiências das mulheres no espaço privado da vida social. Neste sentido, a elaboração conceitual do gênero inicia-se pela formulação de questões de pesquisa que, até então, não eram consideradas como objetos legítimos de conhecimento. Emergem, neste primeiro momento, estudos e denúncias sobre questões cotidianas de vida das mulheres que não eram problematizadas, ou eram interpretadas "cientificamente" como pertencendo à esfera da natureza — biológica, genética, psicológica ou espiritual — feminina.

Romito (1997) denomina este primeiro momento de nomeação, quando as feministas criaram nomes para qualificar, tornar visíveis e denunciar sofridas experiências de vida das mulheres. Daí surgem questões como violência doméstica, violência sexual, assédio sexual, estupro, entre outras. Desta forma, "nomear envolve tornar visível o que era invisível, definir como inaceitável o que era aceitável e insistir que o que era naturalizado é problemático" (ROMITO, 1997, p. 32)

Posteriormente, o processo de teorização expressou a necessidade de se elaborar referenciais explicativos para a opressão feminina. Por fim, e como decorrência desse processo, a própria ciência ocidental, e seus pressupostos de racionalidade, objetividade e imparcialidade, foram postas em causa: as mulheres assumem-se como sujeitos de conhecimento e como sujeitos políticos que lutam para transformar uma situação de opressão/subordinação.

Dessa maneira, a elaboração teórica sobre o gênero esteve, no início deste processo, dialeticamente articulada à práxis social e política de mulheres organizadas. A experiência de opressão, coletivamente compartilhada em grupos de reflexão, gerou, num processo contínuo e crescente, uma consciência crítica sobre a sociedade opressora e sobre a necessidade de teorização que identificasse as causas da opressão feminina e fornecesse subsídios para a luta política emancipadora/transformadora. Esta perspectiva, portanto, implicava uma relação dialética entre teoria e prática social/política e entre vida pública e privada, sendo a teorização motivada pelas transformações sociais pretendidas.

Para Fraser (2002) a teoria dos gêneros exige uma análise bidimensional que acomode dois tipos de interesse diferentes: uma política de redistribuição de oportunidades igualitárias para os gêneros e uma política de reconhecimento e legitimação do feminino.

Gênero não é somente uma “diferença” construída simultaneamente pelos diferentes pelos diferenciais econômicos e pelos padrões institucionalizados de valores culturais, mas também de má distribuição e reconhecimento equivocado, que são fundamentais para o sexismo (FRASER, 2002, p. 66).

Nessa perspectiva “híbrida”, gênero aparece como uma categoria composta tanto de status (fincada na ordem hierárquica de uma sociedade patriarcal, onde se privilegia o masculino em detrimento do feminino) quanto de classe (enraizada na estrutura econômica da sociedade, que divide o trabalho em “produtivo” pago e trabalho doméstico “reprodutivo”, não pago). Nesse sentido, alerta a autora:

(...) para se reparar a injustiça de gênero, faz-se necessária uma mudança tanto na estrutura econômica quanto na hierarquia de

status da sociedade contemporânea. Somente uma mudança em uma delas não será suficiente. (FRASER, 2002, p. 66).

### **2.2.3. Gênero, Sexo e Trabalho: aspectos culturais**

As categorias culturais são fundamentais para descobrir a relação entre as diferentes funções atribuídas a homens e mulheres nos âmbitos da produção e da reprodução social, em cada momento histórico (AGUILAR, 1996). É a partir de dita relação que se elaboram as premissas culturais que definem ambos os gêneros em nossa cultura.

Aguilar (1996) destaca que gênero é um elemento estruturante da realidade e, portanto, presente em outros âmbitos da mesma. Define as relações entre os seres humanos, determinando-lhes diversos papéis que, ao ser construídos como desiguais, situa homens e mulheres em distintas posições.

Esta noção de gênero nos permite analisar os papéis e trabalhos associados a homens e mulheres. Entendida desta forma, esta variável se situa, junto com outras (classe social, etnia e idade dos sujeitos), como elementos com os quais se podem abarcar a análise da realidade social e a identidade dos indivíduos.

É oportuno mencionar que a diferença entre sexo e gênero tem sido adequada para ressaltar que os papéis, atributos e comportamentos de mulheres e

homens são variáveis, heterogêneos e diversos, já que dependem de fatores eminentemente culturais.

São adquiridos e não inatos, são frutos da articulação específica entre maneiras de representar as diferenças entre os sexos e, atribuir a estas diferenças um estatuto social. (AGUILAR, 1996, p. 40)

Ressalta-se que a cultura de um grupo específico pode ser vista como um dos fatores que determina a homens e mulheres certas destrezas e aptidões referidas ao mundo do trabalho. Em sociedades como a nossa, atribuem-se ao gênero feminino e ao gênero masculino diferentes qualidades supostamente inatas à sua respectiva condição de sexo, que são conformadas com discursos artificialmente construídos a partir de um ponto de vista cultural.

O conceito de sexo, para muitos autores, é um conceito biológico enquanto que o de gênero refere-se ao caráter social e cultural dos papéis associados a homens e mulheres.

Segundo García Ramon (1990), no âmbito do trabalho especificamente,

Convém precisar que o enfoque de gênero vai além da simples descrição da divisão sexual do trabalho. Com efeito, o termo gênero refere-se às diferenças organizadas social e culturalmente entre o feminino e o masculino, enquanto que o termo sexo refere-se às diferenças biológicas entre homem e mulher. Dessa forma, os estudos com enfoque de gênero não têm porque se centrar exclusivamente nas mulheres, muito pelo contrário, as perspectivas mais promissoras destacam estudos comparativos de papéis de gênero atribuídos tanto a homens como a mulheres e nas análises das relações de gênero. Tradução livre da autora. (p. 250)

Outros autores como Scott (1995); e Carvalho e Carvalho (2002) destacam que a noção de gênero supera a de sexo social e supõe um processo ambivalente

onde se incluem a hierarquia, a interdependência e a complementaridade entre homens e mulheres. Além disso, esta noção permite recuperar a dimensão dinâmica do que se chama diferença e, principalmente, correlacionar a formação das identidades sexuais, das normas dominantes e de uma consciência de opressão em suas múltiplas fases. Ou seja, a noção de gênero permite desvendar como as normas são internalizadas individual e coletivamente por homens e mulheres, dirigindo suas práticas sociais.

Sobre essa distinção, Scott (1995) define as relações de gênero a partir de duas proposições:

(...) de um lado o gênero é o elemento constitutivo das relações sociais fundadas nas diferenças percebidas entre os sexos, e por outro, o gênero é a primeira forma de perceber as relações de poder que são representadas, de um modo geral, como naturais e imutáveis (p.71).

É a partir das características contrapostas (estabelecidas sobre sua diferente fisiologia) que culturalmente se outorga a homens e mulheres um tipo de relação social baseada nas categorias de gênero, e esta relação, obviamente, manifesta-se em todo grupo humano, na medida que existem dois sexos biológicos. Ser mulher ou ser homem são, do mesmo modo, categorias construídas que correspondem, em nível ideológico, ao que uma sociedade como a nossa considera feminino ou masculino.

Esta dicotomia estabelecida sobre ambos os sexos dará como resultado que um gênero seja considerado inferior ao outro, ou pelo menos, dotado de valores

que o diferenciem, desvalorizando-o. Estabelecem-se deste modo relações de poder não igualitárias que, no âmbito do trabalho, se manifestam de forma evidente.

As representações ideológicas sobre o gênero estão na base da participação do trabalho de homens e mulheres. A esse respeito, Comas (1995) afirma que as implicações das representações ideológicas no mercado de trabalho modelam preferências de um modo geral. Nos contextos organizacionais, onde as relações sociais de diversos tipos, tais como as de produção, as de sexo-gênero, as étnicas, as representações ideológicas estão presentes, interagindo e alimentando-se, acontece a estruturação da própria organização do trabalho.

Ainda segundo Comas (1995), as representações ideológicas não são fixas nem estáticas, podem mudar de uma sociedade para outra e podem também mudar com a transformação do contexto social que lhes dá forma e sentido. As imagens culturais são um produto histórico, portanto, as mudanças nas representações do trabalho devem ser analisadas, ainda mais num período como o atual, de grande reestruturação do trabalho em todas as esferas.

Aguilar (1996) complementa, no que diz respeito a representações de gênero, afirmando que estas estão presentes em toda a sociedade, já que formam parte de seus elementos ideológicos de reprodução social e, como tal, se transmitem de geração em geração, mediante o processo de socialização.

Ainda de acordo com esse autor, o gênero determina os papéis e as funções que se consideram mais apropriados para cada sexo, designando, dessa maneira, a configuração da própria identidade feminina e masculina numa cultura. Estas

categorias de gênero atuam em todas as realidades sociais dos sujeitos e, portanto, também no mundo da produção, ou seja, no mundo do trabalho.

Freqüentemente identifica-se a divisão sexual do trabalho como uma divisão pela qual as mulheres ficam na unidade doméstica e os homens trabalham fora da esfera doméstica. Nesse sentido, Harris (1986) considera que a mulher é identificada com a unidade doméstica e esta com a mulher, ou seja, o que os homens fazem é produção, enquanto que a responsabilidade principal das mulheres é a esfera da reprodução. O problema desta identificação é que serve diretamente para confirmar o dualismo presente já na divisão sexual.

É evidente que há uma base empírica desse dualismo, mas enfocá-lo dessa forma é, no melhor dos casos, dar uma visão puramente descritiva do modo como as mulheres tipicamente estão confinadas à esfera doméstica.

Alguns autores, tais como Segnini (1997), vêm com otimismo a progressiva inserção da mulher no espaço público:

A conquista do espaço público do trabalho inserido num contexto altamente informatizado, tendo como estratégia um desempenho profissional em conformidade com as novas estratégias de racionalização do trabalho, que se traduz em produtividade elevada, revela uma nova especificidade no uso do trabalho feminino: vivenciar o espaço privado, as tarefas domésticas, passa a ser não mais um fato limitador para a mulher, mas sim um elemento qualificador, frente à possibilidade de ter adquirido socialmente habilidades requeridas para a realização do trabalho flexível. (p. 196)

Entretanto, apesar de ser patente a “conquista” do mercado de trabalho pelas mulheres, ideologicamente, o espaço social próprio da mulher continua sendo, pelo

menos no marco das representações sociais, o espaço doméstico (casa, filhos), frente ao espaço trabalho-exterior, masculino. Dessa forma, em quase toda cultura contemporânea a esfera da produção associa-se aos homens, portanto, sobre eles recai o papel de adquirir bens de subsistência de forma continuada para o grupo social, enquanto que sobre as mulheres recai o da reprodução.

De acordo com Aguilar (1996):

Essa vinculação de funções a determinado sexo reverte-se nos espaços sociais em que ambas ações realizam-se de forma prioritária: a produção fica ligada à esfera pública e a reprodução à esfera doméstica. Embora tal separação de funções seja uma construção social, ou seja, artificial, já que na realidade ambas esferas, a produção e a reprodução, formam parte indissolúvel da reprodução social em si mesma de toda sociedade, ambas funções são valorizadas socialmente de forma diferente. (p. 196)

Segnini (1997) chama a atenção para um outro aspecto perverso dessa divisão: mesmo quando possuem trabalho formal fora de casa, é às mulheres que são delegadas as tarefas domésticas, configurando assim uma dupla jornada de trabalho feminino. Deste modo, a autora assinala:

As mulheres, diferentemente dos homens, não estão só submetidas às novas formas de intensificação do trabalho (...), mas também, mantêm-se responsáveis pelo trabalho doméstico, no âmbito privado, como já o eram tradicionalmente. Portanto, permanecem submetidas às sobrecargas da dupla jornada de trabalho, já apontadas em várias análises referentes ao trabalho feminino (p. 127).

Cabe destacar que, socialmente, só adquirem prestígio aqueles trabalhos que são remunerados e que se realizam em âmbito público. Dessa forma, dado que o trabalho doméstico, apesar de sua importância fundamental para a reprodução ideológica, cultural e da força de trabalho, não reúne estas características, carece

por completo de reconhecimento por parte da sociedade, já que o primeiro padrão de reconhecimento social das pessoas é o trabalho remunerado.

Por outro lado, as atividades femininas remuneradas costumam ser uma extensão das tarefas domésticas e estas atividades dependem de fatores como: classe social e idade, estilo de vida da trabalhadora e as necessidades econômicas de seu grupo doméstico, e mais genericamente, estas atividades femininas remuneradas também estão em estreita relação com a forma e os setores em que se dá a inclusão da mulher no mercado de trabalho.

Estas condições de inserção do trabalho reafirmam, no plano ideológico, a menor valorização social do trabalho da mulher, ficando dessa forma questionado, de alguma forma, o valor emancipador do salário, já que a consideração social do trabalho feminino, como subsidiário do masculino repercute no âmbito familiar, legitimando a vocação exclusivamente doméstica da mulher e, justificando, de alguma maneira, sua dedicação prioritária às tarefas domésticas.

Como, na cultura brasileira, são às mulheres que socialmente são atribuídas as tarefas domésticas, isto é, o âmbito do privado, é fácil compreender que suas atividades estejam subvalorizadas. Blass (1995) diz:

Diversos são os discursos que apontam a dimensão sexual presente nas relações de trabalho, dando sentido social às oposições entre mulher, casa e trabalho; atividade doméstica e assalariada; e a dicotomia entre produção e reprodução. Todos condenam o trabalho feminino assalariado realizado fora de casa como um mal em si mesmo, apesar de ser necessário para complementar a renda familiar. As mulheres parecem fora de lugar quando se encontram na produção ou no mundo público (p. 96).

Os valores caracterizados no mundo da mulher, que condicionam e orientam seu comportamento, giram em torno da família e tudo o que se relaciona com ela. Desta forma, a mulher considera que, por cima de qualquer tipo de atividade que possa ser realizada fora da casa, encontra-se a relacionada ao marco doméstico: organização do lar e bem-estar da família. Verifica-se, portanto, que a atividade que possa levar a cabo no mundo do trabalho estará fortemente influenciada por esta valorização do doméstico e será vista como extensão de suas atividades dentro do lar, como algo opcional e secundário.

Assim, considera-se que cabe às mulheres, para ingressarem nesse campo masculino, por exemplo, buscar formas de conciliação entre o privado (doméstico) e o público (trabalho), o que nem sempre ocorre sem conflitos. Carvalho et al (2002) chamam atenção para isso:

As mulheres revelam forte preocupação em compatibilizar dois mundo distintos, nos quais desempenham papéis muitas vezes antagônicos. Essa preocupação mostra que as mulheres, hoje, não deixaram de valorizar a vida familiar, pelo contrário, harmonizar as funções tradicionais com a vida profissional parece ser o grande desafio para elas. Vale notar que muitas das entrevistadas vincularam a idéia de fracasso à incapacidade de conciliar vida profissional e vida familiar. (p. 8)

Vale lembrar que homens e mulheres adequam seus comportamentos a um modelo ideal dominante, que vê o trabalho feminino como conjuntural, algo temporário que contribua para as necessidades do grupo doméstico em determinados momentos, que não pode nem deve entrar em contradição com suas obrigações domésticas. Este ponto de vista é totalmente oposto ao masculino, sobre quem recai, como inerente à sua própria condição de homem, a obrigação de

prover, de forma contínua, os ingressos para manter a família, o que significa, o trabalho permanente (AGUILAR, 1996).

É importante destacar a relação entre a não consideração do trabalho doméstico e a consideração de determinadas atitudes próprias deste trabalho necessariamente feminino, já que isto explica as características da inserção no mercado de trabalho da mulher. Carvalho et al (2002) observam que o trabalho é, para a mulher, doloroso e sacrificante. Assumir uma vida profissional, pode significar a perda da identidade:

(...) entendida como negação de projetos pessoais, ideais de vida, valores — parece ser o único caminho possível para a realização profissional. Em outras palavras, a ‘frustração pessoal’ é condição para a ‘realização profissional’. Para obter reconhecimento e respeito como profissional, parece ser necessário à mulher abrir mão da sua singularidade como pessoa, renunciar à sua identidade, inclusive como ser sexuado e tornar-se uma igual. (p. 10)

De acordo com Comas (1995), é o estereótipo de que as mulheres são pacientes, detalhistas, emocionais e serviçais que as faz serem consideradas apropriadas para trabalhos rotineiros, em que é mais importante a habilidade manual e a representação final, do que as criativas. São estes mesmos estereótipos que têm afastado as mulheres das ocupações que supõem o exercício da autoridade dentro do âmbito do trabalho.

#### 2.2.4. A mulher e o mercado de trabalho

Pode-se considerar que a entrada da mulher no mercado de trabalho ocorreu na Europa, durante a Idade Média, cujas atividades eram executadas em troca de remuneração insignificante e, em condições penosas de trabalho. Abramo (1998), em relação a este momento, afirma que:

Durante a primeira metade do século XIX, nas sociedades recém-industrializadas dos Estados Unidos e Europa, a vida das mulheres de classe média era limitada por restrições sociais, enfatizavam-se os deveres domésticos e o trabalho voluntário religioso e de caridade, sem que o trabalho remunerado fosse desencorajado. (p.34)

As mulheres da classe trabalhadora, barradas dos empregos melhor remunerados e tradicionais, em geral atuavam em setores não especializados, ou em fábricas onde a jornada era longa, as condições péssimas e os salários baixos. Não tinham acesso à educação superior e ao treinamento profissional, sendo legalmente proibidas de votar.

A resposta a esta situação foi o surgimento de movimentos feministas que lutavam por mudanças através de publicações, sociedades sufragistas e sindicatos. No início do século XX, lutavam também por reformas sociais, como apoio ao controle de natalidade e clínicas infantis.

Na época da Revolução Industrial (1850), as mulheres foram recrutadas para trabalhar em virtude da criação de considerável número de empregos novos;

adquiriram formação profissional rápida e passaram a receber salários. Segundo Rizek e Leite (1998):

O impacto da Primeira Guerra Mundial rearticulou os papéis sociais e abriu novo espaço à mulher no campo profissional. Nos países diretamente envolvidos no conflito, embora se considerasse, tanto entre os homens, quanto entre mulheres, que o lugar destas era dentro de casa, em número crescente as mulheres saíram a trabalhar nas profissões chamadas auxiliares (secretária, telefonista, estenógrafa, etc.), bem como nas linhas de produção das indústrias bélicas, vagas estas deixadas pelos homens, mesmo entre mulheres casadas (...). (p. 37)

Entretanto, esta ampla utilização da mão de obra feminina durou pouco, ressurgindo, com vigor, a visão tradicional do papel da mulher na sociedade, especialmente no Ocidente.

Em 1921, nos Estados Unidos, a mulher votou pela primeira vez no mundo.

No Brasil, o voto feminino foi garantido somente onze anos depois, pela Constituição de 1932. A Constituição de 1988, hoje unifica os direitos humanos afirmando, em seu artigo 5º, inciso I que:

Art. 5º - Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e a propriedade, nos termos seguintes:

I - Homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição.

A emancipação das mulheres brasileiras no mercado de trabalho é ilustrada estatisticamente por Steil (1997), quando destaca que:

De 1980 a 1990 6,3% das mulheres ingressaram no mercado de trabalho brasileiro, enquanto esta taxa para os homens foi de ordem de 0,7% (...), em 1995, estavam no mercado de trabalho 29.820.683 mulheres, ou 40,01% da força de trabalho brasileira. A presença feminina continua concentrada nos setores tradicionalmente

ocupados por mulheres: o maior contingente, 29,8% ou cerca de 8 milhões, está na prestação de serviços. Outros 6 milhões de mulheres trabalham na agricultura; 4,5 milhões nas atividades sociais e 3,5 milhões no comércio, segundo IBGE. As atividades industriais ocupavam 2 milhões de mulheres (p.62).

No que se refere à ocupação, 59,1% das mulheres eram assalariadas no setor público e privado em 1995. Das 16 milhões de assalariadas no país cerca de 4,8 milhões são trabalhadoras domésticas, representando quase 30% do trabalho assalariado ou cerca de 17% da ocupação das mulheres. Outras 16,6% encontram-se na categoria de trabalho por conta própria, enquanto 13% trabalham sem remuneração financeira. Cerca de 9% permanecem nas atividades de subsistência e apenas 1,9% das mulheres são empregadoras. Ainda assim, o século XX foi o de maior avanço para as mulheres em toda a história da humanidade. Elas estão conquistando espaço no mundo inteiro, em praticamente todas as atividades.

Ressalta-se que as mulheres estão numa fase profissional sem igual na história brasileira. Uma reportagem da revista Exame (2001), que apresentou as quinhentas melhores empresas para se trabalhar no ano de 2000, informa que:

(...) 20 milhões de mulheres entraram na população economicamente ativa do Brasil, em duas décadas. Parte desse aumento foi causado por mudanças no conceito de trabalho, que passou a incluir atividades como de alto consumo e produção familiar. Mesmo assim, o avanço é considerável (...) conquistar espaço não é sinônimo de ter igualdade. As mulheres ainda fazem dupla jornada, ganham menos que os homens quando exercem a mesma função e, [...] são preteridas na hora da promoção aos cargos de maior poder e prestígio. (p. 34)

No Brasil, o mercado de trabalho já foi muito mais implacável com as mulheres do que hoje em dia. Mesmo assim, ainda existe discriminação com

aquelas que conseguem colocação em grandes empresas estatais ou na iniciativa privada, no comércio e nas atividades acadêmicas, como relatado pelo Dieese, em 1997:

As mulheres trabalhadoras enfrentam toda a sorte de dificuldade: sua remuneração é mais baixa, há discriminação para o acesso aos postos de trabalho. Para a ascensão profissional e até para o próprio exercício do trabalho.

Embora cresçam no âmbito profissional, as mulheres continuam ganhando menos que os homens, independente da situação do desempenho da economia, escolaridade, função ou cargo exercido. Ainda que a Constituição de 1988 preconize a proibição de diferença de salário ou função por motivo de sexo, os fatos desmentem as leis, já que o que se constata é uma notável diferenciação entre legalidade e realidade.

Em suma, desde a década de 1970, vem crescendo consideravelmente a presença feminina no mercado de trabalho sendo fator importante o aumento da escolaridade feminina. Em termos de vencer a barreira da qualificação formal as mulheres vêm obtendo êxito, assumindo profissões que antes tinham uma alta incidência masculina, como o caso de técnicas em eletrônica, operadoras de computadores e outras.

O crescimento da presença feminina, em outras profissões, não tem diminuído a existência de desigualdades, principalmente quanto aos rendimentos salariais e ao poder de decisões essenciais para os negócios da empresa. Em diversos estudos efetuados em diferentes setores, a forma de inserção das mulheres mostra a difícil relação entre o reconhecimento da competência profissional e as relações de gênero, conforme sinalizado por Hirata (2002):

(...) embora mudanças e continuidades coexistam, o deslocamento hoje das fronteiras do masculino e do feminino deixa intacta a hierarquia social que confere superioridade ao masculino sobre o feminino, hierarquia sobre a qual se assenta a divisão sexual do trabalho. (p. 352)

Em pesquisa realizada com mulheres trabalhadoras em uma organização empresarial no Rio Grande do Sul, Grzybovski et al (2002) observam medos e angústias freqüentes entre as entrevistadas, sentimentos esses que estão diretamente relacionados a uma divisão desigual entre o trabalho público e o doméstico, o que gera, nas mulheres trabalhadoras sentimentos que se referem:

“(...) (1) à sensação de que o trabalho impede a dedicação à família e a atenção à vida pessoal; (2) à insatisfação causada pela perda de identidade provocada pela empresa; (3) ao desconforto com a dependência financeira da mulher em relação à organização; e (4) ao desequilíbrio que o fracasso profissional poderia vir a causar, e que seria sentido nas instâncias do corpo, da mente, do afeto e da saúde.(p. 13)

Estas autoras observam também que um grande número de mulheres substituiu o relato de suas angústias individuais pela reprodução do discurso organizacional, o que sugere que “a dominação masculina pode estar ainda mais arraigada na vida das mulheres do que elas próprias podem perceber” (p. 13)

#### **2.2.5. Implicações do gênero no contexto organizacional**

Primeiramente compete destacar que o estudo do gênero sob o enfoque organizacional considera essencial realizar interpretações de códigos e sinais socialmente compartilhados, que estão ligados à própria autopercepção do indivíduo como figura ativa na dinâmica do dia-a-dia de uma organização. No entanto, seus significados, regras e classificações estão permeados de doses da cultura existente (ROBBINS, 2001).

A influência na formação de uma cultura organizacional, exercida pelas possíveis diferenças nos estilos de gestão atribuídos ao gênero deve partir de uma ótica voltada à sociologia. Nesse sentido, carece avaliar a concepção da auto-identidade feminina e masculina e, portanto, problematizar os fatores e condicionamentos intrínsecos ao processo, já que a análise de gênero é invariável e culturalmente construída e valorizada.

Bourdieu (2002) apresenta uma contribuição ao estudo do gênero ao enfatizar o princípio da diferença. O grupo que consegue proclamar e valorizar com eficácia as diferenças que os distinguem de outros, pode se transformar em paradigmas e símbolos. Assim, o princípio da:

... distinção quando presente em todos os agentes que, ao serem percebidos, tornam-se diferenças simbólicas permitem aos participantes do jogo social estabelecer dominação (p. 44).

Acresce, ainda, considerar Stein (2000), que indica que alguns trabalhos têm procurado entender a questão da atividade laboral feminina sob a ótica do gênero levando em conta a formação da cultura organizacional, a produtividade e papéis sociais. Esses estudos, de certa forma, situam o papel da mulher na sociedade,

destacando-se um modelo bastante restrito e delimitado com o papel de mãe e esposa, atendo-se à execução das tarefas domésticas, administrando um universo restrito ao ambiente familiar.

A partir da Revolução Industrial, com as máquinas substituindo a força humana, a mulher passou a ocupar espaços significativos em atividades fora do lar. Contudo, de acordo com Ameno (2000), mesmo diante de avanços, não se pode dizer que isto tenha se transformado em uma conquista feminina propriamente dita, uma vez que grande parte do lucro das indústrias provinha, justamente, da exploração de mão-de-obra feminina.

No Brasil, o trabalho feminino nas indústrias inicialmente era restrito às funções da “linha de produção”, cujas atividades eram afetas à execução de tarefas repetitivas e específicas. A ocupação de postos de trabalho onde a mulher poderia exercer funções de decisão, política, estratégia, planejamento e análise, pode ser identificada a partir dos anos de 1970, porém, ainda de forma tímida, segundo informado por Aoki et al. (2004).

Nessa linha, Lindo et al (2004) comentam a vivência de mulheres gestoras na busca do equilíbrio entre as questões profissionais e familiares:

A análise da questão da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar das empreendedoras em geral traz importantes reflexões sobre o papel da mulher na sociedade, sendo a principal delas relacionada à prioridade que estas em geral dão às suas famílias, mantendo suas carreiras profissionais em paralelo e caracterizando o chamado conflito família-trabalho, ao contrário dos homens que tendem a priorizar apenas o lado profissional e o conflito trabalho-família. (p. 13)

Essas autoras acreditam que, dentre as estratégias empregadas pelas mulheres que ocupam funções de gestora com características empreendedoras, está a tendência pelo auto-emprego. Na verdade, ou por opção ou por falta desta, o auto-emprego permitiu à mulher a acomodação de seus afazeres em ambas as instâncias de sua vida.

A própria existência de variáveis, como gênero, idade e estado civil, pode dar forma à relação entre satisfação na carreira e o conflito entre a família e o trabalho, muito embora generalizar os efeitos dessas variáveis nesse contexto de a mulher no mercado de trabalho parece arriscado ou, pelo menos, inibidor de outras interpretações e entendimentos. Asch (1977) lembra que a própria definição de gênero é determinada socialmente, ou seja, o que representa uma atividade propriamente masculina ou feminina é definido a partir das normas sociais referentes à cultura na qual o indivíduo se insere. Por outro lado, o sexo sob aspecto mais amplo, refere-se às características sexuais: o sexo biológico, determinado geneticamente (ASCH, 1977).

Um importante estudo sobre as diferenças do gênero masculino e feminino no estilo de gestão, desenvolvido por Kanter (1988), tem despertado interesse de estudiosos de diversas áreas, já que fomentou a hipótese básica de que há diferenças significativas quanto ao estilo de gestão entre homens e mulheres.

No entanto, importa reconhecer que as diferenças encontradas entre o modo de administrar de um homem e o de uma mulher não são excludentes do perfil de gestor. A base desse entendimento apóia-se no fato de que algumas tarefas são mais adequadas ao perfil masculino ou mais ao perfil feminino. Nesse caso, a

constituição física, intelectual e psicológica entre homens e mulheres varia, assim como varia entre dois homens ou duas mulheres.

Ampliando a discussão, Druskat (apud MANO-NEGRIN e SHEAFFER, 2003) assinala que questões como a existência de diferenças de especificidades no tocante ao estilo feminino de gestão ainda são pouco discutidas. Na verdade, o perfil do gestor sob a ótica das relações de gênero, deve levar em conta aspectos relacionados a competências gerenciais como participação do poder, solução de problemas e conflitos, negociação, redes, parcerias e alianças. Nessa linha, alguns autores, como Bennis (1995) defendem a postura feminina como mais sensível, flexível e com maiores condições de adequação, enquanto ao perfil masculino cabe uma maior rigidez de procedimentos.

#### **2.2.6. A percepção dos homens em relação à práxis da mulher militar**

Para abordar a questão sobre a percepção do homem referente à práxis feminina nos contextos militares, cabe lembrar inicialmente que a mulher assumiu responsabilidades e funções nas Forças Armadas do Brasil somente a partir de 1980, como um contingente de apoio, auxiliar, mediante decreto presidencial.

Exceto em situações especiais, como organizações religiosas, os grupos se compõem de homens e mulheres, e depreende-se que a questão do gênero interfere na composição cultural.

Nessa linha, vale lembrar Kanter (1988), que teceu estudo apontando diferenças significativas entre as formas de gestão comparada entre o comportamento de homens e mulheres.

Esses aspectos são evidenciados, na verdade, no cotidiano da Marinha do Brasil, onde são flagradas questões de gestão com diferenciais de percepção e interpretação acerca das posturas femininas e masculinas.

### 2.3 GESTÃO DE PESSOAS POR MEIO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Schermerhorn et al (1999), é importante reconhecer que os componentes da cultura de uma organização têm origem na experiência coletiva dos seus membros. Esses aspectos emergentes da cultura ajudam a torná-la única e podem erigir-se em vantagem competitiva. Alguns desses aspectos podem ser diretamente observados nas práticas diárias, enquanto outros devem ser

descobertos. Analisar as ações dos empregados, ouvir depoimentos e pedir que os membros interpretem o que aconteceu, constituem formas eficientes para a compreensão dos aspectos que envolvem e constituem a cultura de uma organização. Assim, gerenciar pessoas se articula diretamente com a mobilização da cultura onde estão inseridas. É válido afirmar que existe uma mão dupla: os atos de uma empresa ajudam ao surgimento de valores culturais e ao mesmo tempo esses valores interferem nos próprios atos de gestão. Tem todo sentido a afirmação de que as pessoas são gerenciadas também através da cultura.

Segundo os mesmos autores, alguns dos aspectos explícitos da cultura organizacional são os ritos e os rituais. Os ritos são atividades padronizadas e repetitivas usadas em épocas especiais para influenciar o comportamento e entendimento dos membros da organização; os rituais são sistemas de ritos.

Schermerhorn et al (1999) explicam:

Os ritos e rituais podem ser específicos para determinados grupos da organização. Muitas vezes surgem sub-culturas de acordo com o tipo de tecnologia empregada na unidade, com a função específica, e com o conjunto específico de especialistas da unidade. As fronteiras da sub-cultura podem ser mantidas por uma linguagem comum. (p. 201)

Os símbolos adotados são outro interessante elemento da cultura de uma organização. De acordo com Aktouf (1996), um símbolo cultural é qualquer objeto, ato, ou evento que sirva para transmitir um significado cultural encontrado nas organizações (uso de uniformes, logomarcas, mascotes, engajamento em campanhas filantrópicas, de cunho social, etc.)

Aktouf (1996) acompanha a idéia de interpretação da cultura organizacional e parte da premissa que esta é um conceito complexo, indo além da questão simbólica, considerando a cultura como:

...algo muito vasto, não podendo ser tratada de forma trivial, como uma variável dependente cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos. Ela está inscrita, muito profundamente, nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no que vir a ser coletivo humano. (p. 47)

A cultura organizacional, segundo Chanlat (1996), geralmente especifica os vários tipos de ações apropriadas a seus membros e como as pessoas se enquadram no sistema social. Essas regras e papéis culturais fazem parte dos controles normativos na organização e aparecem nas rotinas diárias.

Por exemplo, numa empresa, as reuniões podem ser fóruns de diálogo e discussão, onde os gerentes definem as agendas e deixam novas idéias serem apresentadas, examinam alternativas de forma crítica e todos participam. Em outras empresas, as “regras” podem ser bastante diferentes, sem abrir espaço para a interação espontânea e não hierarquizada. Numa terceira, a informalidade pode ser total e as decisões acontecerem durante um almoço de confraternização (CHANLAT, 1996).

De acordo com Schermerhorn et al (1999), valores comuns compartilhados constituem o núcleo da cultura organizacional. Esses valores ajudam a transformar as atividades rotineiras em ações efetivas, ligam os valores da corporação aos valores da sociedade e podem ser ainda, uma fonte de vantagem competitiva.

Nas organizações, valores como, organização, ética e outros são atribuídos a soluções de problemas diários. Isso contribui para o estabelecimento da relação

entre valores e ações. Dessa forma, a tarefa que uma pessoa desempenha passa a ter não apenas significado, mas também valor, o que praticamente colabora na construção do sistema de regras de uma organização, influenciando, conseqüentemente, a formação de uma cultura.

Certas organizações bem-sucedidas compartilham características culturais semelhantes. As organizações que têm culturas sedimentadas possuem um sistema de valores amplo e profundamente compartilhado, o que redundará em uma forte identidade corporativa. Ajudam a consolidar o comprometimento coletivo, gerando um sistema social estável e diminuindo a necessidade de controles formais e burocráticos (ASCH, 1977).

Dois estratégias gerais de administração da cultura corporativa têm recebido considerável atenção na literatura do comportamento organizacional. Em uma delas, os gerentes agem diretamente para ajudar a modificar a cultura observável, os valores compartilhados e as suposições comuns. A segunda estratégia envolve o uso de técnicas de desenvolvimento organizacional para modificar determinados elementos da cultura.

Segundo Vasconcelos e Vasconcelos (2004), as empresas, hodiernamente, estão procurando desenvolver uma “organização multicultural”, que valorize a diversidade, ao mesmo tempo em que procure, sistematicamente, bloquear a transferência de sub-culturas recém- absorvidas para a estrutura da organização. Esta atitude de autoproteção reforça a identificação da instituição com seus valores tradicionais. Tal fato coíbe iniciativas não assimiladas pela massa cultural, representando a tradição da instituição.

### **3. METODOLOGIA DA PESQUISA**

A realização de uma pesquisa exige organização sistematizada das etapas e dos dados.

Inicialmente foi realizada uma revisão da literatura, explanando-se os assuntos ligados à cultura organizacional e gênero na gestão .

Em seguida, realizou-se pesquisa de campo para coletar dados empíricos com os quais foi desenvolvida uma análise detalhada e crítica. A partir das informações apuradas e do material reunido, foi possível a identificação de semelhanças e diferenças entre as percepções masculinas e femininas sobre a práxis profissional das mulheres militares gestoras na Marinha do Brasil.

Cabe frisar que, em conformidade com os estudos de Vergara (2000), esta pesquisa pode ser classificada em relação aos seus meios e aos fins pretendidos.

Dessa forma, em pertinência aos meios de investigação, o estudo se enquadrou, em sua primeira parte, como pesquisa bibliográfica e documental.

Além disso, o estudo de campo também pode ser considerado como meio de investigação. Este contou com a observação direta da autora deste estudo, que, desde 1990, também trabalha na Marinha do Brasil.

Pela natureza qualitativa da presente pesquisa, a análise dos dados empíricos foi realizada a partir de uma interpretação hermenêutica.

Até aqui, a metodologia foi descrita quanto aos meios. No que se refere aos fins, o estudo constituiu-se em pesquisa descritiva e qualitativa, podendo, ainda, ser considerada explicativa, na medida em que procurou elucidar fatores que

concorrem para o entendimento da percepção da práxis feminina em instituição militar.

Nesse contexto, cabe esclarecer que a pesquisa qualitativa despreza respostas dicotômicas, destacando-se sua flexibilidade e amplitude. Dentre os vários argumentos favoráveis à adoção de técnicas qualitativas de coleta de dados, Easterby-Smith et al. (1991) chamam a atenção para quando se pretende entender o significado e a significância de situações complexas, sobretudo, em questões que incluem conceitos subjetivos. Sob essa visão, um estudo concernente à cultura organizacional apresenta riqueza em significados de cunho subjetivo, o que referendou a linha de estudo baseada na análise hermenêutica, a partir dos dados da pesquisa de campo realizada no presente trabalho.

Considerando o enfoque baseado na premissa de que o mundo e a realidade permanentemente fornecem significados construídos a partir do ser homem, o estudo foi orientado pelo paradigma fenomenológico. De acordo com Roesch (1999), tal paradigma abrange características dentre as quais se encontra a de que o pesquisador deve interpretar as diferentes construções e significados que as pessoas atribuem à sua experiência.

Parte-se de conceitos amplos que vão se estreitando e consolidando no decorrer da coleta de dados, em círculos hermenêuticos.

Sob esse enfoque, vale acrescentar os comentários de Vergara et al. (1996), segundo os quais, a dinâmica de interpretação e reinterpretação em que a hermenêutica está fundamentada, favorece um múltiplo enfoque da realidade percebida. Esses autores encontraram três níveis distintos para essa análise.

Em um primeiro nível de análise tem-se a realidade como ela é relatada (...) Em um segundo nível tem-se a visão e interpretação do pesquisador, nem sempre consoante com o que é relatado (...) Ainda um outro nível possível: o da interpretação da realidade pelo pesquisador à luz de autores que direcionam seus esforços (...) A utilização desses três níveis pode ajudar a entender os processos até aqui descritos. (p. 213)

### 3.1. INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A coleta dos dados de campo apoiou-se em entrevista semi-estruturada cujos roteiros se encontram nos Anexos I e II, que foram transcritas e analisadas interpretativamente. As quarenta entrevistas ocorreram no próprio local de trabalho dos entrevistados, sendo as respectivas respostas digitadas no mesmo momento pela pesquisadora e entregues aos entrevistados para confirmarem, realizando ajustes se assim desejassem.

Essa forma de realização das entrevistas foi escolhida, em detrimento de meios mais comuns, como por exemplo, gravação e transcrição, devido à exigência por parte dos entrevistados de um nível máximo de sigilo. Essa foi, portanto, a forma encontrada para melhor responder a esta condição de adesão dos participantes. Deve-se ressaltar que esta não foi a única fonte de dados junto aos entrevistados, pois houve cruzamento com a observação direta e experiência da pesquisadora.

Para elaboração dos roteiros usados como base nas entrevistas foi realizada entrevista-piloto com as coordenadoras do projeto “Por Amor à Vida”, além de observação-participante pela autora do presente estudo, durante a realização de mais uma edição do projeto, em setembro de 2004. Na ocasião, foram observados componentes como motivação, criatividade, perseverança e paciência, no comportamento dessas mulheres, além de extrema coesão entre elas, o que parecia contribuir enormemente para impulsionar aquelas profissionais em direção às ações que concretizassem seu objetivo.

### **3.1.1. Sujeitos da pesquisa e critérios de seleção**

A pesquisa de campo foi desenvolvida com quarenta sujeitos, sendo vinte mulheres e vinte homens, todos militares, gestores, com formação de nível superior e oficiais (na escala hierárquica da Marinha, ocupando o posto de oficiais intermediários — capitães-tenente, ou superior). Há um único sujeito (mulher) que é 2T (Segundo-Tenente) por contingência de carreira, porém foi mantido na amostra dada a sua vivência (22 anos de serviço na instituição), e cujo relato foi considerado de relevância para este trabalho, tendo sido o grupo selecionado propositalmente de acordo com a questão que se pretendia investigar.

As mulheres foram selecionadas dentre profissionais com formação superior nas áreas da saúde, administração e educação, e que trabalham em diversas unidades (hospitais, bases, unidades de ensino, órgãos normativos e diretorias) localizadas nas cidades do Rio de Janeiro, Brasília e Salvador.

Os homens foram selecionados dentre militares que possuem formação militar específica — Escola Naval — e também os que alcançaram o oficialato provindos de concurso externo, possuidores de formação acadêmica. Também estes foram selecionados dentre os que atuam nas áreas de saúde, administração e educação, todos com curso universitário, trabalhando em diversas unidades (hospitais, bases, unidades de ensino, órgãos normativos e diretorias) localizadas nas cidades do Rio de Janeiro, Brasília e Salvador.

Os sujeitos masculinos possuem experiência na chefia de mulheres militares gestoras por, pelo menos, um ano.

.

### 3.2. TRATAMENTO DE DADOS COM ANÁLISE HERMENÊUTICA

As transcrições das entrevistas foram analisadas hermenêuticamente por meio de leituras constantes das transcrições, assim como dos registros cuidadosos das anotações feitas pela pesquisadora durante as entrevistas, além de suas próprias observações e anotações de campo, calcadas na experiência de servir

(trabalhar, no jargão militar) na Marinha do Brasil, desde 1990. Segundo Brochado (2000) a palavra servir se aplica muito bem à profissão militar na medida em que está voltada principalmente, aos interesses nacionais, servindo à Pátria.

A partir daí foram realizadas comparações sucessivas e reflexões sobre as declarações e pontos de vista emitidos pelos entrevistados, a fim de apurar os respectivos significados dos dados e informações colhidas em campo.

### 3.3. LIMITAÇÕES DO MÉTODO

#### a) Para coleta

O método de entrevistas, durante a coleta de dados, apresentou-se limitado à capacidade da entrevistadora estabelecer confiança e assegurar o sigilo das respostas fornecidas. Esta limitação foi minimizada na medida em que a entrevistadora conhecia cada um dos sujeitos de ambos os grupos (homens e mulheres). Alguns superficialmente, outros de forma mais aprofundada, por ter trabalhado junto com eles em algum momento, ao longo dos 15 anos que possui de tempo de serviço na Marinha do Brasil.

Este fato leva a crer que foi possível estabelecer uma relação cordial entre a entrevistadora e os entrevistados, o que, provavelmente, solidificou uma relação de confiança, garantindo portanto, informações consistentes.

#### b) Para tratamento

Desse modo, importa entender que, como a pesquisa de campo se baseou em entrevistas semi-estruturadas, a análise hermenêutica apresentou-se limitada à capacidade interpretativa da própria pesquisadora. Contudo, merece destaque a sua relevância caracterizada pela busca em explicitar os significados dos conteúdos coligidos por meio de leituras, reflexão e comparações sucessivas.

Assim, é importante compreender que a verdade hermenêutica leva em conta a questão, não só do significado como também do sentido, sendo o significado resultado das declarações, gestos, silêncios e contextos. Não bastou portanto, ter somente conhecimentos, pois foi a vivência comum dos entrevistados e da pesquisadora que permitiu estabelecer uma intersubjetividade.

Nessa linha, Burgess (apud EASTERBY-SMITH et al., 1991) assegura que as entrevistas representam, de fato, a chance de o investigador realizar uma pesquisa abrangente do assunto, procurando identificar novos aspectos, explorando possíveis dimensões de um problema e garantindo relatos vívidos, precisos e abrangentes, baseados na experiência pessoal.

No tanto, Easterby-Smith et al. (1991) explicam que não é possível reconhecer uma técnica exclusiva como ideal e a entrevista semi-estruturada

também apresenta algumas fragilidades. Dentre suas limitações há, por exemplo, um certo temor que o entrevistado pode apresentar ao revelar algum conteúdo que supõe poder prejudicá-lo, caso seu depoimento venha a ser identificado. Assim, na tentativa de se proteger, pode acabar por adotar comentários superficiais, sem comprometer-se.

No presente caso, essa condição foi efetivamente minimizada pela postura da entrevistadora, que buscou estabelecer com os entrevistados, um *rapport* amistoso e de confiança, esclarecendo detalhadamente os objetivos da pesquisa, assim como o cuidado no manuseio, tratamento e arquivamento das informações coletadas.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 TABULAÇÃO DOS DADOS PESSOAIS: MULHERES

A Tabela I, a seguir, apresenta a indicação de todos os dados pessoais relativos às participantes da pesquisa.

**TABELA I — DADOS PESSOAIS: MULHERES ENTREVISTADAS**

<b>Ordem</b>	<b>Idade</b>	<b>Área de formação</b>	<b>Tempo de Serviço</b>	<b>Tempo de Chefia</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Número de Filhos</b>
1	42 anos	Pedagogia	17 anos	4 anos	Casada	2
2	43 anos	Informática	22 anos	15 anos	Solteira	0
3	42 anos	Ciências Contábeis	21 anos	02 anos	Viúva	2
4	40 anos	Engenharia Eletrônica	15 anos	13 anos	Casada	3
5	42 anos	Comunicação Social	13 anos	4 anos	Casada	0
6	40 anos	Engenharia Eletrônica	15 anos	15 anos	Casada	0

7	44 anos	Estatística	24 anos	10 anos	Casada	2
8	45 anos	Pedagogia	22 anos	22 anos	Solteira	2
9	45 anos	Psicologia	22 anos	17 anos	Casada	1
10	47 anos	Informática	25 anos	20 anos	Solteira	0
11	42 anos	Psicologia	18 anos	8 anos	Solteira	1
12	45 anos	Processamento de Dados	22 anos	5 anos	Casada	0
13	45 anos	Psicologia	23anos	20 anos	Solteira	0
14	42 anos	Administração de Empresas	24 anos	19 anos	Casada	2
15	43 anos	Estatística	21 anos	5 anos	Casada	2
16	45 anos	Psicologia	19 anos	16 anos	Casada	1
17	45 anos	Psicologia	23 anos	15 anos	Casada	2
18	40 anos	Psicologia	9 anos	5 anos	Divorciada	1
19	41 anos	Estatística	16 anos	7 anos	Casada	1
20	40 anos	Informática	18 anos	5 anos	Casada	2

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

#### 4.2. INTERPRETAÇÃO HERMENÊUTICA DAS RESPOSTAS DAS OFICIAIS MULHERES ÀS QUESTÕES DAS ENTREVISTAS

Para melhor compreensão das análises de conteúdo efetuadas, as respostas foram agrupadas em categorias dispostas na tabela adiante, de acordo com as questões do roteiro que serviu de base para as entrevistas.

**TABELA II — CATEGORIAS ANALISADAS RESPOSTAS MULHERES**

CATEGORIA		QUESTÃO	
ORDEM	TÍTULO	Nº	ENUNCIADO
1	Motivos, objetivos, expectativas e ações que levaram ao	1	Qual ou quais motivo(s) a levou(varam) a prestar concurso para a Marinha do Brasil?
		2	Quais eram suas expectativas iniciais? Estas foram atendidas? (Se não, por quais razões?)

	ingresso na Marinha do Brasil	3	Qual(is) o(s) seu(s) objetivo(s) principal(is) em termos profissionais? Por quê? Quais são suas ações / comportamentos para atingir esses objetivos?
2	Carreira profissional e Gestão na Marinha do Brasil	4	Descreva como é, na sua opinião o perfil profissional de um ótimo chefe ou gestor. Que competências ou comportamentos ele deve demonstrar? (homem ou mulher)
		5	Em comparação a esse perfil como a senhora se define como chefe? (Procure identificar seu perfil como chefe).
		6	Descreva o perfil profissional, homem ou mulher, a quem a senhora considera um chefe “ruim” ou abaixo do desejado. Que ações / comportamentos o (a) caracterizam como um mau (má) chefe?
		7	Na posição de chefe ou gestora, como a senhora desempenha as tarefas típicas do seu setor? (ordens, acompanhamento, avaliação)? Quais são as suas impressões sobre essa sua forma de agir/conduzir as tarefas profissionais?

3	Relacionamento com os subordinados	8	Quais são as dificuldades encontradas com mais frequência em relação aos subordinados? Como procura superá-las?
		11	Diante de subordinados homens, a senhora sente alguma dificuldade em relação ao trabalho ou relacionamento? Como procura superar estas eventuais dificuldades?
4	Relacionamento com superiores	9	No tocante ao exercício de sua atividade profissional, descreva como costuma ser sua interação do ponto de vista formal e informal com seus chefes imediatos.
		10	Quais as dificuldades que a senhora enfrentou ou enfrenta ao apresentar planos e idéias perante seus superiores? De que forma procura superá-las?
5	Problemas de caráter pessoal, envolvendo conflitos	12	Que aspectos de seu comportamento a senhora crê que contribuam para obter/alcançar seu intento e contornar dificuldades? O fato de ser mulher favorece ou dificulta nessas ocasiões?
		13	Como a senhora vê o fato de os militares (homens), que sempre foram chefiados por outros homens na Marinha do Brasil, virem a ser chefiados por uma mulher (muitas vezes jovem e recém-formada, como ocorreu principalmente no início da carreira das mulheres na Marinha do Brasil)? Teria alguma experiência ou fato em relação a esta situação que gostaria de relatar?

		14	Ao longo de sua trajetória profissional na Marinha do Brasil, a senhora já teve conflitos com seu chefe imediato? De que natureza? Como os contornou (exemplifique, explicita). Idem, com subordinados. Idem, com o Diretor ou Vice-diretor.
6	Dedicação e sentimentos em relação à Marinha do Brasil	15	Como a senhora classifica sua relação com seu trabalho (leva documentos para casa, dedicação total, inclusive fins de semana, etc)?
		16	Que sentimentos positivos e negativos a senhora pode atribuir à prática diária de seu trabalho?
7	A mulher na Marinha do Brasil	17	Em um ambiente eminentemente masculino, como é o da instituição militar, qual é a sua opinião quanto à presença feminina como força de trabalho na condição de militar? Cite os aspectos positivos e os aspectos negativos.
		18	Para a senhora quais são as maiores dificuldades que as mulheres militares têm enfrentado na Marinha do Brasil no exercício de sua prática profissional?
		21	Na sua opinião existe na Marinha do Brasil a predominância de valores masculinos a ponto de afetar sua ação como chefe/gestora? Comente.
8	Preferência de Subordinação a Chefes Homens	19	Prefere ser subordinada a um homem ou a uma mulher em sua atividade profissional? Justifique.
		20	A senhora prefere ter como subordinados homens ou mulheres? Justifique sua resposta.
Comentários Adicionais		22	Dados os objetivos da presente pesquisa, gostaria de acrescentar mais alguma informação?

Fonte: Elaboração própria

A seguir, encontram-se as respectivas análises por categorias. Para melhor interpretação das informações, em cada categoria há uma breve explicação sobre os objetivos das questões formuladas, sendo a análise distribuída pelos itens “sentimento expresso”, “ponto comum” e “divergências”.

## **Categoria 1 — Motivos, objetivos, expectativas e ações que levaram ao ingresso na Marinha do Brasil**

Nesta categoria foram incluídas e analisadas as questões 1, 2 e 3. Apuram informações complementares, relacionadas aos motivos de ingresso na carreira militar e às expectativas iniciais, se foram ou não atendidas. Igualmente, com respeito aos objetivos profissionais e às ações/ comportamentos efetuados para atingir ditos objetivos e expectativas.

### **SENTIMENTO EXPRESSO**

O desejo expresso por muitas entrevistadas de atuar na Marinha do Brasil dentro de sua área de formação parece ter diferentes fontes de motivação. Entre elas a de não sentir que desperdiçou anos de estudos... *“meu objetivo é me manter na área de informática para não ter a sensação de ter jogado anos de estudo pela janela”* (entrevista 7), a facilidade e segurança de atuar em um campo que domina e a própria realização profissional, no sentido de exercer uma atividade que, ao mesmo tempo, dê prazer e traga benefícios, dentro dos princípios éticos.

A maioria das entrevistadas evidenciou sua satisfação quanto às questões de realização financeira e profissional. Transparece, porém certa insatisfação quanto às obrigações de carreira, que competem com a necessidade de realização profissional, para elas mais nobres que as tarefas militares. Na entrevista 8 quando

perguntada sobre suas expectativas, a entrevistada responde: *“Trabalhar na minha área. Em grande parte, sim [as expectativas foram atendidas]. Quando “girl”, era uma faz tudo e sobrava pouco tempo para executar tarefas técnicas específicas...ossos do ofício naval!”*

O mesmo se evidencia na fala da entrevistada número 9: *“Minhas expectativas sempre se relacionaram muito mais à área técnica do que à militar”*. A decepção quanto ao ideal de contribuir com o País se manifestou, como na entrevista 10, quando foi perguntado se suas expectativas foram atendidas: *“Em termos de carreira, sim, em termos de ideal, não, pois ainda que as expectativas financeiras (da respondente) tenham sido atingidas, não consegui efetuar trabalhos que se refletissem em um bem comum, maior (para a sociedade), (em sua opinião o que traduziria sua noção de Ideal)”*. Porém na resposta não ofereceu outras informações para esclarecer os motivos dessa decepção.

## PONTO COMUM

Observou-se explicitamente que transparecem nas respostas das três questões apresentadas o perfeccionismo e a autodisciplina, como motivadoras para o ingresso na Marinha do Brasil.

A mística para o cumprimento de ordens superiores, características estas tão valorizadas e difundidas no meio militar, se evidenciam em diversas entrevistas. Ou seja, após anos de vivência, as mulheres parecem ter incorporado os valores basilares da instituição militar: hierarquia e disciplina.

Nenhuma entrevistada relatou sentimento de revolta ou resistência à obediência regimental, mesmo que, muitas vezes, isto não lhes permita exercer ao máximo suas competências profissionais.

## DIVERGÊNCIAS

Grande parte das entrevistadas declarou ter ingressado na Marinha do Brasil com o objetivo de exercer sua profissão, sendo o projeto de uma carreira militar menos enfatizado. Algumas entrevistadas registraram que os deveres da carreira militar concorriam com suas aspirações profissionais. Em geral, elas demonstraram necessidade de realização profissional desejando, sobretudo, atuar na própria área de formação profissional.

Procurando interpretar as intenções manifestadas através das palavras, depreende-se que há muito menos divergências do que parece haver entre as respondentes. Parece que as diferenças entre as respostas se explicam em termos de maior ou menor “delicadeza”. Algumas se queixam menos, no entanto sentem que a Marinha do Brasil não lhes oferece plena oportunidade para realização pessoal na própria profissão. Essa problemática apresenta-se em sentimentos próximos do sofrimento e da mágoa, com relação ao cargo ocupado, por considerarem que as impediam de sua total realização profissional.

Outro grupo de entrevistadas se caracterizou por uma ausência de expectativas e objetivos profissionais, ou seja, essas mulheres prestaram concurso para Marinha do Brasil somente por necessidade econômica. Com o tempo, entusiasmaram-se com a carreira militar e demonstraram maior dedicação e

motivação para as atividades estritamente militares, não se preocupando em estarem ou não atuando em sua área de formação, agindo do mesmo modo que aquelas que desde suas expectativas iniciais já se interessavam pelo serviço militar.

A interpretação das respostas desses grupos permite inferir que tais mulheres ingressaram na Marinha do Brasil como uma forma de assegurar a obtenção de uma realização profissional em sua área de atuação. Ou porque trabalhavam em empresas fora de sua área de formação ou acalentavam o desejo de realização profissional por terem recém-saído da universidade e a Marinha do Brasil situava-se como uma primeira oportunidade de emprego. Por isso interpreta-se que esse entusiasmo relatado por algumas entrevistadas esteja correlacionado com a realização econômico-financeira encontrada na Marinha do Brasil. Desta forma se explicaria a necessidade de abdicar dos ideais profissionais em prol da carreira dentro da organização, assim, o “entusiasmo” pela carreira militar parece decorrer das compensações auferidas.

Verificou-se, então, a existência de dois grupos: o primeiro se declara mais dedicado e motivado pelas atividades relacionadas à sua formação acadêmica e o segundo demonstra apreço especial ao serviço militar e maior motivação para a realização das fainas militares.

## **Categoria 2 — Carreira Profissional e Gestão na Marinha do Brasil**

Nessa categoria foram incluídas as questões 4, 5, 6 e 7 que tratam da carreira profissional e aspectos relacionados ao perfil de gestores.

Dezesseis, dentre as vinte entrevistadas disse que o motivo que as fez ingressar na carreira militar foi a questão econômica, algumas buscando uma estabilidade financeira e outras a oportunidade de um emprego de alto nível e de status. Duas das entrevistadas declararam explicitamente o desejo de servir ao próprio País. Uma delas comenta que vive um ideal e *“acreditava que a mulher deveria dar algum tipo de contribuição para o Estado, a exemplo dos homens, mas nada de feminismo, só patriotismo”*. Esta entrevistada declarou atendidas suas expectativas iniciais apenas quanto à sua própria carreira, porém não quanto ao seu ideal supracitado. Outra ainda manifestou que era seu desejo inicial a perspectiva de seguir uma carreira naval, semelhante a dos homens (que podem comandar um navio, por exemplo).

## SENTIMENTO EXPRESSO

Para interpretar a resposta acima citada, basta refletir sobre a expressão “a exemplo dos homens” e a palavra “patriotismo”. A entrevistada dá a entender enfaticamente que “internalizou” o ideal militar masculino e apresenta-se orgulhosa por ter compreendido o que a Pátria espera dela. Para ela, parece que o modelo é o “exemplo dos homens” e patriotismo “é imitar os homens”.

As expectativas profissionais relatadas pelas entrevistadas se dividiram entre a melhoria de condição financeira (independência e/ ou estabilidade econômica, ajudar familiares, pagar a faculdade) e a chance de trabalhar na área de sua formação acadêmica ou técnica. Entre elas, apenas duas entrevistadas alegaram que, inicialmente, não teciam maiores expectativas por não conhecerem o meio

militar. Estas, porém, relatam que, com o tempo, se entusiasmaram pela carreira militar.

Muitas dessas profissionais expressaram claramente que recorrem a “subterfúgios”, tais como esperar a melhor hora para expor seus argumentos, constituindo-se em estratégias “criativas” para exercer as atividades próprias de sua área de formação.

Algumas se queixam, em seu relato, de não sobrar tanto tempo para tarefas mais técnicas de sua área, tendo que se ocupar de trabalhos administrativos e militares.

Nas entrevistas com as mulheres, a segunda resposta mais encontrada a respeito dos objetivos profissionais foi a necessidade de ser eficiente, cumprindo as metas que lhe são atribuídas da melhor maneira possível, logrando realização e reconhecimento profissionais. As ações descritas giraram em torno de melhorarem o desempenho profissional, cumprindo adequadamente as tarefas da função a elas atribuídas, com dedicação e entusiasmo pela carreira.

Uma das entrevistadas assim se descreve: *“não sou muito de abrir frente, sou mais de executar, sou mais “bastidores” mesmo, faço as coisas “por trás” (risos), dou suporte, preparo todo o show, todo o espetáculo e vou para a platéia.”* Neste caso, a entrevistadora questionou seu estilo de liderança e ela confirmou que consegue liderar bem através do próprio exemplo de trabalho, contagiando seus subordinados a fazerem o possível para alcançarem os objetivos do grupo.

Duas das entrevistadas disseram que possuem como principal objetivo profissional ocupar sucessivamente graus mais elevados dentro da hierarquia militar.

Já a mesma entrevistada que relatou querer entrar para a carreira militar a fim de servir seu País, disse que tem como objetivo profissional desenvolver projetos nacionais que sirvam à Marinha e a outras entidades públicas. Reconhece sua necessidade de se sentir útil e saber que está trabalhando em prol de objetivos nobres, ou seja, de estar colaborando para algo relevante. Com este intuito, afirmou que busca solucionar problemas, fazer amigos, conquistar o respeito dos colegas e manter-se sempre atualizada profissionalmente.

#### PONTO COMUM

É legítimo inferir, novamente, que as expectativas relatadas pelas entrevistadas se relacionaram mais à área técnica, em atuar na própria profissão, do que à área militar; interpretou-se que, mesmo não sendo sua prioridade, as obrigações da área militar acabaram atendendo às aspirações especiais de carreira.

Dez, dentre as vinte entrevistadas disseram que atuar em sua área de formação constitui seu principal escopo profissional na Marinha do Brasil. Uma das entrevistadas confidenciou que procura estar ligada o máximo possível em sua profissão para não sentir que desperdiçou anos de estudos. Uma delas ainda alegou a busca de aperfeiçoamento profissional, participando de pesquisas de campo, seminários e cursos. Reconhece, entretanto, não ser fácil alcançar este objetivo,

visto que, segundo a própria “*houve prioridades (definidas pelos chefes imediatos) para fainas militares em detrimento do aperfeiçoamento profissional*”.

Dentre as ações/comportamentos realizados para alcançarem o objetivo de permanecerem na área específica de atuação, as entrevistadas declararam apostar na demonstração de sua competência profissional, estar disponível para diferentes tarefas, utilizar a criatividade e, ainda, inserir elementos de sua área de atuação em atividades não diretamente relacionadas com a mesma, obtendo um melhor rendimento. Este é o caso de duas profissionais da área de informática.

## DIVERGÊNCIAS

Todas, praticamente, afirmaram considerar atendidas suas expectativas. Apenas uma disse que sua expectativa de trabalhar em sua área de formação só foi atendida nos três primeiros anos (hoje, em 2005, completa 23 anos na Instituição). A mesma alegou não sonhar com objetivos de carreira, por não estar trabalhando em sua área de formação técnica, se limitando apenas a cumprir os compromissos obrigatórios.

É válido inferir que a respondente separa seus anseios profissionais de seu comportamento como militar da Marinha do Brasil, dedicando à instituição aquilo que é do seu estrito dever tais como exercícios físicos coletivos, participação em eventos, em cerimônias militares...

## **Categoria 3 — Relacionamento com os subordinados**

Esta categoria refere-se às questões 8 e 11, onde foram tratadas as possíveis dificuldades encontradas na relação com os subordinados e como elas são enfrentadas e superadas.

## SENTIMENTO EXPRESSO

As dificuldades mais freqüentes em relação aos subordinados correlacionam-se a características pessoais dos mesmos, tendo como o principal fator a desmotivação destes. Entretanto, a desmotivação pode ser circunstancial devido a um baixo nível de exigência da instituição ou mesmo às condições precárias de estabilidade por ela oferecidas.

Outro ponto comentado foi a dificuldade de algumas entrevistadas em dar ordens, o que pareceu estar vinculado à questão da identidade de gênero prevalecente em nossa cultura. Uma das entrevistadas disse temer o rótulo de “*chefa boazinha*”, por receio de que a confiança oferecida aos subordinados pudesse ser confundida com permissividade, o que a faria ser desrespeitada. Outra refere que procura transmitir as tarefas de modo que não sejam consideradas como ordens, mas como tarefas a serem executadas para se atingir o objetivo do grupo. Parece que características atribuídas ao feminino, tais como maior sensibilidade e compreensão, contrastam com uma postura reconhecida como de liderança militar.

A maioria das respondentes (treze, ao todo) afirmou não sentir dificuldades no trabalho, ou no relacionamento com subordinados homens. As sete restantes, admitiram ter problemas, declarando entretanto, que as dificuldades aconteceram apenas no início da carreira. Uma das entrevistadas respondeu à questão das

dificuldades mais freqüentes em relação aos subordinados da seguinte forma: *“No início de minha carreira militar, eram as resistências de alguns homens em cumprir minhas determinações. O fato de sermos mulheres e com um salário superior, talvez por nossa cultura, cria barreiras...”*

## PONTO COMUM

Treze entrevistadas mostraram dificuldade em trabalhar com pessoas ditas *“escamadas”* (são pessoas que *“fogem”* das tarefas, no jargão militar-naval), pessoas descompromissadas com o trabalho, com a instituição.

## DIVERGÊNCIAS

Houve divergências nas respostas. O fato de pertencerem ao sexo feminino, trabalhando em uma instituição militar eminentemente masculina, se revelou conflitante para uma parte das entrevistadas, embora não para a maioria. Informam, no entanto, que, com o decorrer do tempo, lidam melhor com o *“conflito”*.

## **Categoria 4 — Relacionamento com os superiores**

Nesta categoria são analisadas as respostas pertinentes às questões 9 e 10, que enfocam, de um modo geral, a relação com os superiores, inclusive na apresentação de planos e idéias.

## SENTIMENTO EXPRESSO

As entrevistadas afirmaram que, em suas interações com os chefes mantêm um comportamento formal, respeitoso e cordial. Algumas ressaltaram, ainda, que procuram perceber a disponibilidade dos chefes para um contato mais informal. Assim, a entrevistada 2 afirma: *“É o outro lado que dá o tom, até porque é hierarquicamente superior, então eu avalio como o outro lado quer e gosta de se relacionar, vou conforme a música e nunca tive problemas até então.”* O “outro lado” é o chefe; deste modo, as entrevistadas demonstram respeitar a hierarquia, agindo de acordo com o que é demandado pelos seus superiores. Em outras palavras, elas tratam seus chefes formalmente, somente ultrapassam o limite da formalidade quando o próprio chefe sinaliza nesta direção.

## PONTO COMUM

Dezessete entrevistadas relataram não sentir dificuldades em apresentar planos e idéias na resolução de questões com os superiores. Contudo, ressaltaram que, para serem ouvidas, procuravam demonstrar rigorosamente a fundamentação técnica de suas propostas, caso contrário, consideravam que não seriam ouvidas. As três restantes responderam que eram muito firmes ao expor suas idéias, sem se preocupar com as questões políticas, ou seja, sem ter o cuidado de não ferir os brios do chefe ao apresentar seu ponto de vista.

Deste modo, pode-se concluir que as entrevistadas sabem que, para propor idéias, precisam apresentá-las de um modo bem fundamentado, considerando a resistência dos superiores em aceitar propostas.

A grande maioria das entrevistadas (dezessete) afirmou que, ao menos uma vez, tiveram problemas com os chefes do sexo masculino. Algumas disseram que chegaram a ser transferidas por vontade arbitrária do superior. Nove entrevistadas também disseram que já enfrentaram problemas com subordinados do sexo masculino.

Assim, verifica-se que é mais freqüente a ocorrência de choques entre mulher subordinada com chefe homem do que entre mulheres chefes com subordinados homens.

## DIVERGÊNCIAS

Sobre o enfoque relativo ao relacionamento com superiores não foram identificadas divergências entre as opiniões das entrevistadas.

## **Categoria 5 — Problemas de caráter pessoal envolvendo conflitos**

Nesta categoria estão sendo tratadas as respostas relativas às questões 12, 13 e 14, que procuram identificar aspectos do comportamento relacionados ao alcance de objetivos e superação de dificuldades, além da visão acerca de homens militares serem chefiados por uma mulher.

## SENTIMENTO EXPRESSO

Destaca-se que dezessete entrevistadas afirmaram que somente no início de suas carreiras sofreram discriminação por serem mulheres, mas que, com o correr dos anos, elas demonstraram possuir conhecimento técnico, competência e

habilidade interpessoal, conquistando assim o seu espaço, e que hoje consideram ser reconhecidas e respeitadas. Três respondentes relataram que ainda há dificuldade na aceitação do novo e por isso, são discriminadas e algumas vezes “testadas” constantemente. Contudo, a maioria relatou não perceber mais discriminação em virtude da demonstração de suas capacidades para o exercício da profissão.

Isso reflete um pensamento otimista das mulheres, que consideram sua entrada na Marinha do Brasil como algo que está sendo cada vez mais aceito e reconhecido em sua importância.

#### PONTO COMUM

A grande maioria das entrevistadas (dezessete) indicou considerar algumas características pessoais que possuíam como fundamentais na resolução de conflitos no trabalho: cordialidade, respeito, responsabilidade, ser atenciosa com os outros (ouvindo-os e reconhecendo seus esforços pessoais), espontaneidade, raciocínio rápido, liderança, espírito de equipe, franqueza, bom humor e paciência.

#### DIVERGÊNCIAS

Dezessete entrevistadas afirmaram não ter sentido nenhuma diferença na resolução de problemas pelo fato de serem mulheres. Dentre as outras três, uma respondente afirmou que sentia diferenças no fato de ser mulher; outra afirmou que eram diferenças positivas tais como: os homens são menos ríspidos com elas ou elas consideram que possuem grande habilidade em lidar com o outro e sabem

ouvir. Ainda uma outra pontuou que eram diferenças negativas como ter que lidar com a resistência dos homens em aceitá-las, sobretudo em tarefas operativas.

### **Categoria 6 — Dedicção e sentimentos em relação à Marinha do Brasil**

As questões 15 e 16, tratadas nesta categoria, levam em conta a relação com o trabalho em termos de dedicação, além dos sentimentos positivos e negativos vivenciados na prática diária do trabalho.

#### **SENTIMENTO EXPRESSO**

Apesar de terem sido relatados muitos aspectos negativos no exercício da profissão em uma Instituição Militar, em geral, parece haver um sentimento de contentamento, satisfação e dedicação nas mulheres que trabalham na Marinha do Brasil.

#### **PONTO COMUM**

Dezenove entrevistadas responderam que encontraram muita satisfação na realização de seu trabalho devido a oito fatores, basicamente: construção de novas amizades, satisfação pelo dever cumprido, reconhecimento por seu trabalho, desafios, habilidade interpessoal, realização profissional, sensação de pertencimento e orgulho de fazer parte da Marinha do Brasil. Dentre os fatores apontados como negativos destacou-se a extensa carga horária do trabalho, que, às

vezes, exige que se fique além do horário estipulado. Dentre estas, nove disseram que isso atrapalhava sua vida pessoal. Outros fatores negativos foram indicados tais como: arrogância de alguns colegas, cansaço por ter que repetir as mesmas coisas até entenderem (“falta de memória técnica”), rotina, falta de profissionalismo, entre outros. Foi ainda apontado como fator negativo o *queromarinist*, que, de acordo com a entrevistada 8, “*é um jargão naval que significa que prevalece a vontade do mandante, mesmo que contrarie uma norma*”. É o “eu quero” assim.

## DIVERGÊNCIAS

Em relação às questões que abordam a dedicação à Marinha do Brasil, sete entrevistadas afirmaram que costumavam levar trabalhos para casa, outras sete afirmaram que não levavam de forma alguma trabalho para casa, pois sabiam separar muito bem seus espaços para poder se dedicar à família e outras seis afirmaram que somente levavam trabalho para casa em ocasiões excepcionais. Assim, quase equiparou-se o número de mulheres que levam trabalho para casa, com as que não levam e com as que somente levam em casos excepcionais. Assim, ao contrário da opinião comum de que as mulheres se preocupam tanto com a família que não conseguem se dedicar ao trabalho, verificou-se a mesma percentagem de mulheres que também se orgulham de trabalhar até mesmo em casa.

## **Categoria 7 — A Mulher na Marinha do Brasil**

Nesta categoria estão sendo tratadas as respostas atribuídas às questões 17, 18 e 21 que procuram investigar aspectos positivos e negativos concernentes à presença feminina como força de trabalho em instituição militar.

### **SENTIMENTO EXPRESSO**

Quando foi perguntado às entrevistadas a respeito da dificuldade de inserção e de reconhecimento encontrada por elas na Marinha do Brasil, seis entrevistadas afirmaram que hoje já não sentem dificuldades como antes, e que, aos poucos, as mulheres foram conquistando o seu espaço através de sua competência profissional. Contudo, foi apontada a dificuldade de jornada dupla como um dos desafios enfrentados pelas mulheres. Também foi relatado, como dificuldade, o preconceito ainda existente, a dificuldade em exercer atividades operativas e o relativo “despreparo” da Marinha do Brasil para absorver a mão-de-obra feminina militar. Assim, as mulheres demonstraram confiança em si mesmas e em seu trabalho ao responder essa questão.

### **PONTO COMUM**

Onze entrevistadas afirmaram que a presença feminina na Marinha do Brasil foi fundamental para humanizar o ambiente, tornando os homens mais cuidadosos e educados e também mais sensíveis, pois passaram a conviver com pessoas que trazem uma experiência diferente. Foi ainda ressaltado, o aumento do nível de escolaridade produzido a partir da entrada das mulheres na Marinha. Os

marinheiros que entravam apenas tendo concluído o curso fundamental (até a 8ª série) resolveram se especializar e concluir sua formação, pois estavam em contato com mulheres que eram admitidas com, no mínimo, ensino médio completo e, por isso, se sentiam relativamente “inferiorizados”. Quanto aos aspectos negativos, apontaram a dificuldade em conciliar a vida militar, que invariavelmente exige dedicação integral, com a vida familiar. Também pontuaram, em número reduzido (três), que algumas mulheres militares tendiam a lançar mão de um comportamento sedutor para conseguir “facilidades” no trabalho, o que, às vezes, pode ser uma generalização indevida. A sensibilidade feminina e sua dedicação ao trabalho foram as características apontadas como as maiores influências introduzidas no ambiente militar pelas mulheres.

## DIVERGÊNCIAS

Foi ainda perguntado se haveria predominância de valores masculinos na Marinha do Brasil e se isso, de alguma forma, interferiria no desempenho de suas funções. Quinze mulheres responderam que não percebem isso. Três disseram que percebem essa predominância, que é inevitável devido à formação militar, mas que não se sentem dominadas ou constrangidas por esse predomínio. De acordo com a entrevistada 4: “... *executamos nosso trabalho e vamos em frente, sem perder a feminilidade.*” Duas ainda responderam que há predominância dos valores masculinos e que lutam contra eles através da demonstração de sua competência profissional, cordialidade, respeito e habilidade interpessoal.

## **Categoria 8 — Preferência de Subordinados e Chefes Homens**

Nesta categoria, as questões 19 e 20 buscam apurar as preferências em relação aos subordinados ou chefes homens.

### **SENTIMENTO EXPRESSO**

Perguntado às entrevistadas se elas preferiam ser chefiadas por homens ou por mulheres, a grande maioria (dezesseis), respondeu que é indiferente o sexo do chefe e que o que importa é que possua as qualidades do bom gestor. Algumas entrevistadas afirmaram que preferiam homens como chefes porque consideram as mulheres, quando gestoras, muito exigentes e detalhistas. E apenas uma minoria respondeu que preferia um chefe do sexo feminino.

Também quando foi perguntado se elas preferiam ter como subordinados homens ou mulheres, dezessete responderam ser indiferente o sexo do subordinado, contando apenas suas características pessoais. Três responderam que preferem chefiar homens porque são mais lógicos e menos sensíveis. Nenhuma entrevistada respondeu que preferia ter como subordinada uma outra mulher.

### **PONTO COMUM**

Assim, para a maioria das entrevistadas o sexo do chefe ou do subordinado parece ser indiferente.

Convém ainda ressaltar que foi perguntado se elas queriam acrescentar algo à entrevista. A grande maioria das entrevistadas respondeu que não tinham nada a acrescentar. Algumas agradeceram e outras ressaltaram a importância de se considerar o aspecto profissional sem se ater às diferenças de sexo.

## DIVERGÊNCIAS

Nesta questão não foram identificadas respostas divergentes, já que a idéia central apresentada fundamentou-se em uma mesma linha de opiniões.

### 4.3 TABULAÇÃO DOS DADOS PESSOAIS: HOMENS

A Tabela III a seguir apresenta a indicação de todos os dados pessoais relativos aos participantes da pesquisa.

**TABELA III — DADOS PESSOAIS: HOMENS ENTREVISTADOS**

<b>Ordem</b>	<b>Idade</b>	<b>Área de formação</b>	<b>Tempo de Serviço</b>	<b>Tempo de Chefia</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Número de Filhos</b>
1	38 anos	Engenharia Eletrônica	22 anos	5 anos	Casado	0
2	50 anos	Engenharia	29 nos	12 anos	Casado	2
3	50 anos	Engenharia Eletrônica	23 nos	15 nos	Casado	2
4	41 anos	Ciências Navais / Comunicação	27 anos	5 anos	Casado	1

		e Inteligência				
5	48 anos	Engenharia	33 anos	26 anos	Casado	3
6	42 anos	Eletrônica	28 anos	20 anos	Divorciado	2
7	33 anos	Administração de Sistemas	15 anos	10 anos	Divorciado	0
8	41 anos	Engenharia de Telecomunicações / Recursos Humanos	27 anos	10 anos	Casado	2
9	43 anos	Administração de Empresas	20 anos	20 anos	Casado	1
10	39 anos	Administração	24 anos	17 anos	Casado	2
11	42 anos	Eletrônica	27 anos	9 anos	Casado	1
12	41 anos	Corpo da Armada	27 anos	17 anos	Casado	1
13	38 anos	Fuzileiro Naval	21 anos	12 anos	Casado	3
14	40 anos	Direito	17 anos	22 anos	Casado	1
15	43 anos	Máquinas	24 anos	18 anos	Divorciado	1
16	43 anos	Máquinas	23 anos	18 anos	Casado	1
17	39 anos	Máquinas	21 anos	16 anos	Casado	1
18	40 anos	Eletrônica	25 anos	13 anos	Casado	2
19	41 anos	Máquinas	23 anos	10 anos	Casado	1
20	39 anos	Máquinas	20 anos	9 anos	Divorciado	0

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da pesquisa.

#### 4.4. INTERPRETAÇÃO HERMENÊUTICA DAS RESPOSTAS DOS OFICIAIS HOMENS ÀS QUESTÕES DAS ENTREVISTAS

Para melhor compreensão das análises hermenêuticas, foram agrupadas em categorias dispostas na tabela adiante, as questões do roteiro que serviu de base para a entrevista.

**TABELA IV — CATEGORIAS ANALISADAS RESPOSTAS HOMENS**

CATEGORIA		QUESTÃO	
ORDEM	TÍTULO	Nº	ENUNCIADO

1	Motivos, objetivos, expectativas e ações que levaram ao ingresso na Marinha do Brasil	1	Qual ou quais motivo(s) a levou(varam) a prestar concurso para a Marinha do Brasil?
		2	Quais eram suas expectativas iniciais? Estas foram atendidas? (Se não, por quais razões?)
		3	Qual(is) o(s) seu(s) objetivo(s) principal(is) em termos profissionais? Por quê? Quais são suas ações / comportamentos para atingir esse objetivo?
2	Carreira profissional na Marinha do Brasil	4	Descreva como é, na sua opinião o perfil profissional de um ótimo chefe ou gestor. Que competências ou comportamentos ele deve demonstrar? (homem ou mulher)
		5	Em comparação a esse perfil como o senhor se define como chefe? (Procure identificar seu perfil como chefe).
		6	Descreva o perfil profissional, homem ou mulher, a quem o senhor considera um chefe "ruim" ou abaixo do desejado. Que ações / comportamentos o caracterizam como um mau chefe?
3	Relacionamento com os subordinados	8	Quais são as dificuldades encontradas com mais frequência em relação aos subordinados? Como procura superá-las? Há diferenças na natureza dessas possíveis dificuldades (homem x mulher)?
		11	A partir de suas observações, como as mulheres gestoras que o senhor já chefiou agem diante de resolução de conflitos com subordinados? Há alguma diferença em relação aos homens?

4	Relacionamento com mulheres	7	Quais são as suas impressões gerais sobre o desempenho de mulheres militares gestoras na prática de sua atividade profissional durante o dia-a-dia? (observações, inferências, relato de experiência)
		9	Diante de sua(s) subordinadas (mulheres militares gestoras), o senhor sente alguma dificuldade do trabalho ou de relacionamento? Como procura superar estas eventuais dificuldades?
		10	Que aspectos de seu comportamento o Senhor crê que contribuem para obter/alcançar seu intento e contornar dificuldades? O fato de ser homem interfere de alguma forma, quando esta dificuldade é relacionada a uma subordinada?
		14	No seu entender, quais são as maiores dificuldades que as mulheres militares têm enfrentado na Marinha do Brasil no exercício de sua prática profissional?

5	Atuação na Marinha do Brasil	12	Como o senhor classifica sua relação com seu trabalho (leva documentos para casa, dedicação total, inclusive fins de semana, etc)?
		15	O Senhor tem dificuldades de dar ordem para grupos só de mulheres? Que tipo? Como se sente?
		16	Na Marinha do Brasil, o senhor já esteve subordinado a uma mulher em alguma ocasião? Como foi? Que aspectos positivos e negativos o senhor poderia levantar em relação a esta questão?
6	Preferência de subordinados	13	Num ambiente eminentemente masculino, como é o da instituição militar, qual é a sua opinião quanto à presença feminina como força de trabalho (na condição de militar)? Cite os aspectos positivos e os aspectos negativos.
		17	O senhor prefere homens ou mulheres como subordinados? Justifique sua resposta.
Comentários Adicionais		18	Dados os objetivos da presente pesquisa, gostaria de acrescentar mais alguma informação?

Fonte: Elaboração própria

De modo semelhante à distribuição efetuada na análise das respostas das mulheres, em seguida encontram-se as respectivas categorias com uma breve explicação sobre os objetivos das questões formuladas, sendo a análise distribuída pelos itens “sentimento expresso”, “ponto comum” e “divergências”.

### **Categoria 1 — Motivos, objetivos e expectativas que levaram ao ingresso na Marinha do Brasil**

Foram analisadas as respostas relativas às questões 1, 2 e 3 que investigam motivos e expectativas do ingresso na carreira militar.

## SENTIMENTO EXPRESSO

Quando perguntados os motivos (questão 1) que os levaram à carreira na Marinha do Brasil, a metade dos respondentes (dez) fixaram suas respostas em duas grandes categorias: vocação e estabilidade financeira (emprego estável).

A primeira categoria de respostas consiste na vocação militar, como já dito, segundo como definido por um dos entrevistados: *“Pendor pela carreira militar”*. No segundo grande grupo as respostas giraram em torno da necessidade de um emprego e da estabilidade financeira.

Dentre os objetivos de trabalho (questão 3) do grupo pode-se destacar alguns bem representativos, como: *“ser respeitado e reconhecido”*; *“galgar graus hierárquicos”*; e *“cumprir com os deveres da função o melhor possível”*.

Dentro deste terceiro e maior grupo tem-se ainda algumas subcategorias de respostas que revelam uma preocupação obsessiva com os prazos, como na afirmativa: *“Perder algum prazo para a consecução de alguma tarefa para mim é imperdoável. Se tiver que virar noite, vamos lá, mas a missão tem que ser cumprida e da melhor forma possível”*.

Já entre os entrevistados que vêm na Marinha do Brasil apenas uma forma de exercer sua profissão de formação básica (jurista, administrador) houve um alto índice de insatisfação quando estes são privados de atuarem em sua área técnica. Vale dizer que apenas neste grupo foi encontrada alguma frustração quanto às expectativas. Os oficiais deste grupo não têm um perfil militar como os do grupo de oficiais com formação de Academia —Escola Naval — sendo que a sua

identidade profissional é muito mais relacionada com sua formação técnica do que de um oficial militar estritamente.

Há ainda um terceiro grupo, onde se situam as demais categorias de respostas, como *“afinidade com a atividade operativa, militar no sentido genérico. Afinidade com o exercício físico, vida ao ar livre, o próprio contexto social da época, ser militar dava muito prestígio, “a remuneração era boa, a atividade era valorizada”, ou ainda “gostava de mar e de uma vida pouco rotineira” e “(...) desestímulo com a atividade [faculdade de engenharia] e uma súbita paixão por Vela, ou melhor, viagens de Veleiros”.*

Nos dois primeiros casos acima verifica-se o mesmo perfil dos oficiais do primeiro grupo, os entusiastas com a Marinha do Brasil e que buscam respeito e reconhecimento, apesar de não terem declarado explicitamente possuir vocação militar.

Porém o grupo de entrevistados que se identifica com a Marinha do Brasil muito mais por gostar de estar embarcado, gostar de velejar, não foi encontrado nele o mesmo perfil de vocação militar assumida. Apesar de também ser um oficial da Marinha do Brasil oriundo da Escola Naval, seu discurso foi o que mais contrastou com os demais:

*“Sou imediatista, trabalho bem ou mal de acordo com meu humor e muito pouco para “preservar” uma reputação. Perceba que não estou sendo clichê com aquela lenga-lenga de que faço bem o meu trabalho por convicção pessoal, nada disso, trabalho às vezes bem e às vezes mal, tenho dado certo, ou enganado muito,*

*ainda não sei ao certo. Mas não consigo manter uma disciplina monástica para uma eventual recompensa incerta em um futuro distante. Fraqueza moral talvez!”.*

Este oficial, assim como os que disseram ter escolhido a carreira militar por ser uma oportunidade de atuar profissionalmente em suas áreas, está muito mais voltado para seus sentimentos e necessidades do que para o dever e o status social, como a grande maioria dos entrevistados.

Concluindo a análise das três primeiras respostas da entrevista dos homens, com base nos resultados aqui analisados, pode-se afirmar que o oficial supracitado bem como os outros que priorizam sua realização profissional são mais orientados por fatores motivacionais internos, como seus sentimentos, prazeres, necessidades que os demais.

Estes, apesar de também em alguns casos aliarem o dever ao prazer, orientam suas decisões por aspectos mais externos a si e a sua própria essência tais como status perante a sociedade, sentimento de cumprimento do dever (estabelecido por um superior) e manutenção de sua reputação, honrando compromissos, prazos e a ética militar em geral.

Em termos de interpretação hermenêutica, a maneira de se expressar dos oficiais reflete uma aura de respeito e orgulho em relação à carreira. Não parecem entender o seu trabalho de forma semelhante à de todos os outros profissionais. Sentem-se “vocacionados”, isto é, existe como que um chamamento da Marinha, que os eleva a um patamar acima de onde se encontra o comum dos mortais (profissionais).

Verifica-se que doze entrevistados homens, ou seja, mais que a metade, já alimentavam consideráveis expectativas (questão 2) pela carreira naval. Os outros oito respondentes não tinham expectativas ligadas diretamente ao serviço militar.

## PONTO COMUM

Algumas características porém são comuns neste grupo dos oficiais identificados com o meio militar. Estas características em comum lançam luz sobre a questão, já que a partir destas pode-se compreender algumas das principais razões que levam alguém a se identificar com as atividades militares. Entre estas características a principal que sempre esteve presente em TODOS os entrevistados, às vezes de forma explícita e às vezes de forma implícita, é a necessidade de ser reconhecido e respeitado.

## DIVERGÊNCIAS

Além daqueles que se inscreveram na Marinha do Brasil buscando apenas estabilidade financeira e que, em geral, não nutriam muitas expectativas, mas com o tempo foram se empolgando com a carreira militar, houve apenas dois entrevistados que responderam que a Marinha do Brasil foi uma oportunidade de atuarem em sua área de formação acadêmica. Destes, um revela que se mostrou insatisfeito, pelo fato de só haver atuado em sua área específica nos três primeiros anos em sua carreira de 20 anos.

É válido interpretar que os oficiais que não passaram pela Escola Naval foram sendo assimilados pelo entusiasmo (“pendor”) referencial ostentado pelo protótipo de “homem da Marinha”.

Constata-se que todos que já diziam incorporar o protótipo de perfil militar da Marinha revelaram nela trabalhar por vocação. A eles se incorporam aqueles que buscavam estritamente estabilidade econômica, mas que atualmente se mostram realizados e reproduzem um discurso muito semelhante aos oficiais-padrão: “*Cumprir meu tempo na ativa com correção e princípios (...)*”, mostrando-se muito bem adaptados e realizados com o meio militar. Este grupo pode ser definido como o grupo dos oficiais entusiastas com a carreira militar, para quem ser um militar faz parte da identidade deste profissional.

## **Categoria 2 — Carreira Profissional na Marinha do Brasil**

Para esta categoria foram analisadas as questões 4, 5 e 6 que abordam a carreira profissional na Marinha.

### **SENTIMENTO EXPRESSO**

As duas principais características de um bom chefe ou gestor apontadas pelo entrevistados foram a capacidade de liderança e boa educação. Metade dos entrevistados (dez) concedeu muita importância a esses dois traços. A liderança foi apresentada como a capacidade de conduzir uma equipe à execução do fim almejado e para isso, ressaltaram a necessidade de que o líder inspire confiança nos subordinados e que estes se identifiquem com ele. Assim, um dos entrevistados

diz que a liderança *“está presente quando o subordinado enxerga naquele chefe, naquele líder, coisas que ele identifica, gosta e faz com que ele (o subordinado) siga o chefe quase incondicionalmente”*. Já a boa educação foi definida como *“fino trato”*, ou seja, como sensibilidade em lidar com o outro, saber o que pode exigir do outro e também saber cobrar sem humilhar. Outro entrevistado, por exemplo, pontua que o chefe deve *“lembrar que acima de tudo somos seres humanos, iguais em essência, portanto, devem ser tratados com respeito e dignidade”*. Em suma, trata-se de uma habilidade nas relações interpessoais, na qual o respeito pelo outro e o senso de justiça imperam, conquistando a confiança do subordinado no líder.

Conhecimento técnico, espírito de equipe e iniciativa foram três características indicadas por oito entrevistados. O conhecimento técnico foi definido como o conhecimento profissional do gestor em sua área. O espírito de equipe, que está estreitamente relacionado com as duas principais características apontadas, foi mencionado como a facilidade do líder em trabalhar em conjunto, planejando metas e prevendo riscos. Já a iniciativa foi ressaltada como coragem em mudar os planos, as metas, buscando soluções criativas para os problemas.

Carisma, capacidade de comunicação, honestidade, cultura geral e conduta exemplar foram as outras características também apontadas, porém, em menor grau. Esses cinco traços indicam qualidades necessárias para fazer com que os subordinados confiem no líder e, assim, possam atingir a meta proposta para a equipe. A identificação com o líder aparece também nesses traços como o que permite o respeito por ele. O entrevistado 4, por exemplo, afirma que o chefe *“deve dar o exemplo, em termos de atitude, cumprimento de horários e apresentação pessoal.”*

Quando os entrevistados foram perguntados quanto à definição do mau gestor, as principais características apontadas foram prepotência, falta de cuidado com o outro, mau exemplo e desonestidade. Cada um desses itens apresentou-se no relato de dez entrevistados. E a falta de liderança, a falta de conhecimento técnico e a falta de iniciativa foram também indicadas como traços inaceitáveis em um líder.

Dez entrevistados relataram que ao ocuparem funções de chefia são muito educados e cuidadosos com os subordinados, respeitando-os e procurando compreendê-los. Entretanto, três entrevistados afirmaram que, devido à sua dificuldade de controle emocional, tinham dificuldade em lidar com os outros e sentiam, como o entrevistado 11, “necessidade *de aperfeiçoar o nível interpessoal*”. Um outro entrevistado, o entrevistado 10, disse que precisava tomar cuidado com seu modo irônico de se expressar para não correr o risco de ser mal interpretado e acabar sendo grosseiro com o outro; ele diz: “*Por exemplo, sei que transcendo a linha limítrofe da ironia com as minhas brincadeiras e, por vezes, crio situações embaraçosas que podem repercutir mal e apresentar uma visão equivocada a meu respeito àqueles que não me conhecem.*” E, ainda, o entrevistado 6, lamentou-se de possuir muita “*endurance*”, ou seja, ser muito “*durão*” com os outros.

## PONTO COMUM

Dentre os entrevistados, ressalta-se a valorização primordialmente da capacidade de liderança e boa educação para o bom gestor, deixando para segundo

plano, questões como bom desempenho, produtividade, bons resultados que invariavelmente um líder deve possuir, fatores nem mencionados por alguns. Outro fator importante que precisa ser relacionado é a necessidade que os entrevistados expressaram de que o líder precisa ser alguém que deve dar o exemplo, alguém que apresente comportamentos impecáveis com relação às exigências da instituição. No momento em que os entrevistados foram questionados quanto à definição do mau gestor, foram apontadas como características exatamente os aspectos opostos ao ideal do bom gestor; por exemplo, se enfatizaram o conhecimento técnico, ao enumerar os traços do mau gestor, apontaram o desconhecimento técnico como uma característica negativa.

Cerca de quinze dentre os vinte entrevistados, declararam que as mulheres são boas gestoras e profissionais competentes.

As qualidades ressaltadas, endossando suas opiniões foram: grande capacidade de concentração e paciência, habilidade no relacionamento interpessoal, boa educação e ousadia ou “*jogo de cintura*”.

Contudo, não relataram a apresentação de uma das principais características que eles consideram como imprescindíveis a um bom gestor, ou seja, a capacidade de liderança. Nenhum dos entrevistados mencionou este traço nas mulheres gestoras.

## DIVERGÊNCIAS

Embora dezessete entrevistados tenham enfatizado o cuidado em lidar com o outro, três entrevistados afirmaram ter dificuldades nas relações interpessoais.

Liderança, iniciativa e conhecimento técnico apresentaram-se em seis entrevistas como características que eles acreditavam possuir. Alguns, no entanto, relataram que tinham dificuldade de iniciativa, uma vez que não conseguiam “*antever e identificar problemas*” e apresentavam “*tendência à procrastinação*” como disse o entrevistado 16, ou seja, falta de motivação para o trabalho, em equipe ou individualmente, o que faz com que adiem, indefinidamente, suas tarefas.

Curiosamente, na extrema linha oposta, alguns entrevistados apontaram certa dificuldade lógica das mulheres, por considerá-las “muito emocionais”. Outros ainda assinalaram a chantagem emocional ou mesmo física (sedução) dos atributos físicos femininos como um recurso utilizado pelas mulheres para ascender profissionalmente.

Em suma, tanto os entrevistados que as avaliaram como boas gestoras quanto os que as consideraram más gestoras não foram muito específicos ao fornecer o critério de suas avaliações. E três entrevistados afirmaram ser equivalente a atitude das mulheres na gestão comparando-as com os homens.

Apenas três entrevistados enfatizaram características negativas na atuação das mulheres como gestoras.

Alguns apontaram excessivo rigor, espírito sistemático e racionalismo nas mulheres, como o entrevistado 7: “*mais rígidas e sistemáticas nos tratos profissionais, ou seja, são praticamente razão pura e estritamente positivistas o que as faz, como no dito popular, terem ‘cintura de aço’ para os assuntos mais sensíveis, que exigem flexibilidade.*”

### **Categoria 3 — Relacionamento com os Subordinados**

Nesta categoria estão sendo tratadas as respostas pertinentes às questões 8 e 11 que enfocam o relacionamento com os subordinados.

#### **SENTIMENTO EXPRESSO**

Seis entrevistados ressaltaram que as mulheres são extremamente rígidas e racionais. No entanto, sete afirmaram que as mulheres são mais emocionais que os homens. Em relação à sensibilidade feminina foram feitas ainda as seguintes ressalvas: as mulheres são mais racionais com os homens e com as mulheres são mais emocionais; elas não possuem controle emocional ao lidar com subordinadas porque entram em uma disputa com elas; e, a sua sensibilidade é positiva porque faz com que elas, na resolução de conflitos, pesem todos os lados envolvidos enquanto que os homens, quando chefes, se preocupam apenas com a sua vaidade pessoal. Foi apontado também o instinto materno como uma característica feminina que dificulta o desempenho da função de chefia, pois não conseguem se impor.

Os entrevistados apontaram a capacidade de comunicação, ou seja, de explicar claramente a tarefa a ser desempenhada como a principal característica que um gestor deve possuir. Sete entrevistados indicaram essa característica. Outros cinco entrevistados enfatizaram a responsabilidade e o comprometimento com a instituição como uma característica necessária a um bom chefe. Isoladamente, ainda responderam que características tais como capacidade de compreender as diferenças, conquistar admiração, respeito e confiança nos subordinados, espírito de equipe, abstração dos problemas pessoais e conduta justa são importantes para o exercício da chefia. Todas essas características foram

apontadas como qualidades de um chefe que permitem uma boa relação entre o gestor e o subordinado.

As questões valorizadas no relacionamento com o subordinado, como vimos nos parágrafos anteriores foram muitas, tanto em homens quanto em mulheres. Alguns destes gestores têm uma visão preconceituosa da “sensibilidade feminina”, que muitas vezes, é apresentada como defeito.

Em relação a mulheres subordinadas, cinco entrevistados afirmaram que as mulheres são excelentes profissionais porque possuem grande capacidade técnica, sobretudo por não serem carreiristas, por terem estudado para entrar na Marinha do Brasil. O entrevistado 4, diz: *“Há uma concentração e desejo de desafio maior entre elas.”*

Entretanto, outros cinco entrevistados responderam que não há nenhuma diferença entre homens e mulheres subordinados.

Dois homens entrevistados afirmaram que as mulheres subordinadas, quando seus chefes são homens, costumam usar a sua *“fragilidade”* para obter regalias. Por exemplo, o entrevistado 7 afirma: *“Homens e mulheres diferem apenas que as mulheres, quando com chefes do sexo masculino, tendem a utilizar a suposta fragilidade feminina para conseguir facilidades, inclusive utilizando subterfúgios sórdidos, como o choro.”*

Outros ainda apontaram como “defeitos” na mulher militar a eles subordinada: preocupação excessiva com os filhos durante o trabalho, *incapacidade para dar ordens* e até mesmo *desequilíbrio emocional e físico durante o período menstrual*.

## PONTO COMUM

Quanto ao desempenho da função de chefia pelas mulheres, dezesseis responderam que há diferenças entre homens e mulheres.

## DIVERGÊNCIAS

Curiosamente, esses dados revelam que enquanto os homens parecem não observar muitas diferenças entre mulheres e homens militares enquanto subordinados, em relação à mulher como gestora, dezesseis entrevistados relataram que percebem as diferenças entre homens e mulheres no desempenho de atividades de gestão.

### **Categoria 4 — Relacionamento com as mulheres**

Nesta categoria estão sendo analisadas as respostas pertinentes às questões 7, 9, 10 e 14, que enfocam de um modo geral o relacionamento com as mulheres.

## SENTIMENTO EXPRESSO

Dos entrevistados, dezesseis não perceber nenhuma diferença entre homens e mulheres militares enquanto subordinados. Três afirmaram que as mulheres são “chantagistas” (no sentido de usarem de sedução com seus superiores para atingir algum objetivo) e competitivas. E um afirmou que as mulheres são ótimas subordinadas por serem muito competentes profissionalmente.

## PONTO COMUM

Dos entrevistados, dezessete afirmaram que, ao procurar solucionar um problema que envolvesse uma subordinada mulher, não percebem diferenças entre homens e mulheres. Apenas acrescentaram algumas ressalvas tais como: já que as mulheres são mais sensíveis, eles procuram tratá-las com mais cuidado. O entrevistado 16 afirmou: “*Não há problemas no trato com as subordinadas, apenas choram externamente quando muito pressionadas. Os homens choram para dentro*”. E, ainda, procuram resguarda-se de possíveis interpretações enganosas por parte das mulheres. Os restantes responderam positivamente, que as mulheres são “*muito dedicadas ao trabalho*” e, negativamente, que elas “*procuram apoio nos chefes*” quando estes são homens.

Quando indagados sobre as dificuldades da mulher militar na Marinha do Brasil, dez responderam que o preconceito por parte dos homens contra a entrada das mulheres em atividades tipicamente masculinas é a maior dificuldade que a mulher encontra. O machismo, a proteção à mulher, a ausência de uma mesma formação militar como a que os homens têm e a dificuldade masculina em distinguir a mulher como ser humano ou profissional da mulher como objeto sexual foram as explicações dadas ao preconceito contra a mulher militar na Marinha do Brasil. Apenas cinco entrevistados responderam que não há nenhuma dificuldade. E cinco respondentes apontaram a dificuldade feminina em “*conciliar a vida familiar com a vida profissional*”.

## DIVERGÊNCIAS

Embora os entrevistados, na sua grande maioria, tenham afirmado verbalmente que não percebem nenhuma diferença entre subordinados homens e subordinadas

mulheres, no entanto, quando fazem algumas ressalvas, são categóricos em manifestar as representações ideológicas. No trabalho feminino e seus significados, regras e classificações estão permeados de doses da cultura existente.

### **Categoria 5 — Atuação na Marinha do Brasil**

As respostas às questões 12, 15 e 16 compõem essa categoria que procura abordar a atuação na Marinha do Brasil.

#### **SENTIMENTO EXPRESSO**

Foi perguntado aos entrevistados se eles costumam levar trabalhos para fazer em casa e se as mulheres também faziam isso. Seis entrevistados responderam que não levavam, a não ser em ocasiões imprescindíveis e que acreditavam que as mulheres agiam do mesmo modo. Também outros seis entrevistados responderam que levavam trabalhos para casa e que achavam que as mulheres não levavam porque estas se dividem entre a vida profissional e a vida familiar, logo, dividiam bem o tempo para cuidarem do lar e dos filhos. Três entrevistados afirmaram que levam trabalho para casa e que as mulheres também fazem o mesmo. Apenas três entrevistados responderam que não levavam e que elas levavam por serem muito dedicadas. Os outros dois responderam que levavam e não sabiam se elas levavam.

Dezenove entrevistados afirmaram que não sentem nenhuma dificuldade em dar ordens a grupo de mulheres. Apenas um respondeu que não gosta por não estar acostumado.

Já quando foi perguntado aos homens sobre o que achavam de receber ordens de uma mulher gestora, dezessete entrevistados afirmaram que jamais receberam ordens de uma mulher, esquivando-se da pergunta. Dentre estes, sete ressaltaram que embora nunca tenham tido uma mulher como chefe, acreditavam que se tivessem não haveria problema algum, pois, de acordo com o entrevistado 5: “ *As mulheres conquistaram seu espaço, estão mais seguras de seu valor, venceram muitas barreiras, não demonstram tanto aquela necessidade de auto-afirmação como antes, não perderam a doçura, que é do ser feminino.*” Apenas um respondeu que já haviam estado na posição de subordinado a uma mulher e que achou ótimo pois, em sua opinião, são excelentes técnicas e também porque não há diferença entre homem e mulher nesse aspecto.

Deste modo, com base nas declarações, parece que há uma maior aceitação, por parte dos homens, de uma mulher como subordinada do que como chefe.

#### PONTO COMUM

Quinze homens relataram que as mulheres não costumavam levar trabalhos para casa, principalmente, pela crença de que elas possuem uma intensa vida familiar e doméstica. Entre aqueles que não levavam trabalhos para casa, acreditam que elas também não levam sem apelar para essa crença na vida familiar feminina – o que denota que eles pensam que já que não são tão dedicados, elas também não são, sem precisar de nenhuma justificativa.

#### DIVERGÊNCIAS

As abordagens seguiram uma mesma linha, não havendo, portanto, comentários e análises acerca de opiniões divergentes.

### **Categoria 6 — Preferência de subordinados**

As questões 13 e 17 estão sendo enfocadas nesta categoria que trata da preferência de subordinados.

#### **SENTIMENTO EXPRESSO**

Dos entrevistados homens, doze afirmaram que a presença feminina na Marinha do Brasil “*serviu para melhorar a própria Marinha*” tanto pelo profissionalismo e grande conhecimento técnico das mulheres quanto pela sensibilidade feminina que tornou o ambiente de trabalho mais humanizado e mais educado. Metade dos entrevistados (englobando os que avaliaram a presença feminina positivamente, os que avaliaram negativamente e os que disseram não observar nenhuma diferença) acrescentaram que as mulheres são excelentes nas atividades técnicas, mas não se adequam às atividades operativas tais como as manobras de tropa, treinamento, simulação de guerrilha e de combate.

Quando se inquiriu aos homens se eles tinham alguma preferência em relação ao sexo dos subordinados, nove dos entrevistados garantiram não haver nenhuma diferença; seis afirmaram que, para certas atividades de caráter técnico, que exijam sensibilidade ou trato social e as burocráticas, preferem mulheres e, para as atividades operativas, preferem os homens. Os outros cinco responderam que não há diferença ou que preferem ambiente misto.

Ouvidos os entrevistados se eles gostariam de acrescentar algo à entrevista, seis responderam que não, dois quiseram reafirmar que o sexo da equipe não é importante desde que efetuem um bom trabalho. Ocorreram também, respostas mostrando interesse em conhecer o resultado da pesquisa, em saber se suas respostas se alinham ao padrão esperado ou ainda em saber o que as mulheres responderam em suas entrevistas. Alguns realçaram a importância da pesquisa, afirmando com ênfase que as mulheres já conquistaram seu espaço.

#### PONTO COMUM

Enfim, pode-se constatar nas declarações ser constante a percepção da mulher na Marinha do Brasil como uma profissional extremamente competente do ponto de vista técnico e que possui habilidade para lidar com o outro (trato social, educação, sensibilidade), embora, devido à sua compleição física, não se adapte ao exercício de atividades que demandam o uso da força ou seja, as atividades operativas tal como eles denominam.

Quando interpretados sob o prisma da hermenêutica, os dados relacionados com relação ao modo de os entrevistados compreenderem o trabalho das mulheres no ambiente organizacional da Marinha do Brasil, observou-se uma certa ambivalência na percepção do trabalho desempenhado por elas. Como se deduziu das entrevistas, em alguns momentos as características observadas como “genuinamente femininas” ora são rechaçadas ora são valorizadas. Este confronto pode ser explicado pelas características valorizadas pelos oficiais homens, como a capacidade de liderança e, também, pelo curto período de tempo

(comparativamente ao dos homens) em que as mulheres estão trabalhando na Marinha do Brasil (25 anos).

## DIVERGÊNCIAS

Houve, praticamente, um consenso de opiniões não se justificando tópicos de análise sobre divergências.

## 4.5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir, convém analisar as contribuições oferecidas pelos respondentes de ambos os sexos à luz das posições teóricas apresentadas na revisão da literatura.

De acordo com Schein (2001), a cultura organizacional é constituída por três níveis: nível dos artefatos, nível dos valores e nível dos pressupostos básicos. O nível dos artefatos é encontrado nas estruturas visíveis (arquitetura e infraestrutura de estabelecimento de uma cultura), assim como na linguagem e nos jargões culturais. Os valores são formados pelas soluções encontradas para determinados impasses e que são adotadas em função de sua eficácia, podendo ser abandonadas caso não se coadunem com os pressupostos básicos da cultura onde se inserem. Já os pressupostos básicos são os próprios fundamentos da cultura organizacional, são os valores quando tomados como realidades, ou seja, quando

praticados, valores cuja validade é inquestionável, pois independem de qualquer circunstância.

No entanto, o autor citado enfatiza que a cultura organizacional é dinâmica, funcional e histórica, logo, pode ser mudada. A mudança de uma cultura envolve o abandono ou troca de seus pressupostos básicos, ocasionando uma instabilidade, por vezes, insuportável para os indivíduos, os quais constroem uma cultura justamente para adquirirem estabilidade e firmarem a própria identidade. De acordo com Schermerhorn et al. (1999), é através de uma mudança de caráter tanto cognitiva como emocional que a cultura exerce sua mais significativa parcela de poder.

No caso da presente pesquisa, algumas mudanças culturais foram constatadas devido à presença feminina na Marinha do Brasil. No depoimento de oficiais homens que responderam à entrevista transparecem o impacto que eles sentiram, com a chegada da sub-cultura feminina, obrigaram-se a mudanças de comportamentos que envolviam troca de vocabulário, maiores delicadezas mútuas, respeito às características psicológicas e emocionais das mulheres enfim, uma “simpática” turbulência.

Este trabalho procurou identificar a percepção sobre a práxis da mulher como gestora da Marinha do Brasil. Encontraram-se nas entrevistas, tanto de homens quanto de mulheres, afirmações das quais se pode depreender que a hierarquia e a disciplina são reconhecidas, não apenas como valores, mas também como pressupostos basilares da cultura organizacional da instituição. Este dado revela a prevalência e a aceitação dos valores fundamentais de hierarquia e disciplina propostos, como proclama a lei.

Também aparecem nas entrevistas de mulheres, relatos que afirmam se confundirem os valores navais com os valores masculinos, nos termos de Bennis (1995) que são a força, a rigidez, a uniformidade e o rigor. Muitas das mulheres, no entanto, afirmaram que a predominância desses valores não exerce influência em suas personalidades e em seu “lado feminino”. Alguns entrevistados homens responderam, ainda, que consideravam haver mulheres “excessivamente” lógicas, racionais e rigorosas buscando compensar a ausência de capacidade de liderança.

Aliás, em suas entrevistas, a maioria dos homens manifestou pouca ou nenhuma receptividade às mulheres em função de chefia. Disto pode-se inferir que ainda percebem o papel de líder como atrelado à figura masculina. Contudo, convém ressaltar que se os papéis conferidos ao homem e à mulher variam em função da cultura e do momento histórico no qual se inserem, como afirmado por Asch (1977), logo, esses papéis seriam passíveis de modificações. Segundo Comas (1995):

(...) os papéis sexuais são adquiridos e não inatos, são fruto de articulação específica entre maneiras de representar as diferenças entre os sexos e atribuir a estas diferenças um estatuto social. (p.40)

Essa concepção de papéis sexuais advém do conceito de gênero que se opõe a um determinismo biológico, pois atribui as características femininas e masculinas à cultura e não à anatomia. Essa mudança, devida à ênfase no caráter social, cultural e histórico dos papéis femininos e masculinos, se mostrou importante para ressaltar a possibilidade de mudança na cultura organizacional da Marinha do Brasil.

Assim, muitas mulheres apresentaram nas entrevistas a opinião de que a entrada da mulher na Marinha do Brasil foi inicialmente muito difícil, mas, hoje, já houve progressos. Consideram que continuarão a obtê-los em virtude de sua capacidade, de suas competências profissionais. Deste modo, elas manifestaram a convicção de que a percepção masculina sobre a mulher militar pode mudar.

Por enquanto, conforme se verificou nas entrevistas, ainda é muito presente nos homens o culto aos valores masculinos tradicionais, o qual pode ser definido como modelo padrão e tradicional, que atribui o ambiente doméstico à mulher, o cuidado com os filhos, com o lar, e ao homem, a esfera pública, a tarefa de prover o lar.

Essa visão padrão e tradicional se apresentou nas entrevistas dos homens, até mesmo quando eles elogiavam a presença feminina na Marinha do Brasil. As mulheres foram elogiadas por humanizarem o ambiente de trabalho em virtude de seu *instinto maternal*, de seu caráter acolhedor, do cuidado em ouvir e entender o outro. De acordo com os entrevistados, elas contribuíram também para tornar o ambiente de trabalho mais agradável.

A visão da mulher como uma personagem do lar esteve presente também nas entrevistas dos homens, quando eles apontaram como um defeito feminino a dificuldade em ter de lidar tanto com a esfera pública quanto com a esfera privada, ou seja, a dificuldade em conciliar o trabalho com os afazeres de casa e com as atenções aos filhos. Neste caso, vão de encontro ao afirmado por Carvalho et al (2002) a respeito da percepção das mulheres sobre si mesmas no trabalho.

“As mulheres revelam forte preocupação em compatibilizar dois mundos distintos, nos quais desempenham papéis muitas vezes antagônicos. Essa preocupação mostra que as mulheres, hoje, não deixaram de valorizar a vida familiar, pelo contrário, harmonizar

as funções tradicionais com a vida profissional parece ser o grande desafio para elas.” (p.8)

O desafio de enfrentarem uma dupla jornada foi apontado pelas próprias mulheres, como um aspecto negativo do trabalho em instituição militar, pois esta lhes exige dedicação quase integral. No entanto, elas exaltaram o orgulho de serem militares e a sensação de pertencimento à instituição.

Deste modo, a presença feminina na Marinha do Brasil parece desvendar um fator complexo, que pode contribuir para a demonstração das capacidades profissionais da mulher, pois, nas entrevistas, a maioria dos oficiais homens afirmou que aceitam as mulheres na medida em que elas se adaptem aos valores da Marinha do Brasil.

## 5. CONCLUSÃO E SUGESTÕES PARA FUTURA PESQUISA

A partir da observação do projeto “Por Amor à Vida”, surgiu o tema e a questão deste trabalho que versam sobre a práxis das gestoras militares na Marinha do Brasil. Em virtude da estrutura organizacional comum a instituições militares, calcada na disciplina e na hierarquia, o presente trabalho procurou investigar como o gênero na gestão é percebido por homens e mulheres militares que ocupam posições de chefia.

Quanto à cultura organizacional, de acordo com os dados obtidos através das entrevistas dos militares homens da Marinha do Brasil, verificou-se que como consideram que a instituição à qual pertencem se organiza de forma hierárquica, respeitando a tradição, os homens aceitam a presença feminina na Marinha do Brasil, na medida em que ela não comprometa os pressupostos básicos sobre os quais se erigiu a instituição. Dessa forma, a atuação das mulheres em atividades técnicas (área administrativa, de saúde e de educação) é aceita porque elas as desempenham tão bem quanto qualquer outro servidor. Diferentemente, nas atividades operativas, tais como treinamento e manobras militares, se defronta com restrições. Às mulheres, mesmo após 25 anos de entrada na Marinha do Brasil, ainda não é lícito participar de atividades operativas: alegam-se constrangimentos de natureza física. Nesse sentido, sempre volta a indagação se é possível afirmar ter sido o trabalho das mulheres realmente aceito na instituição, uma vez que elas ainda não são destacadas para todas as atividades. Segundo os dados das entrevistas, talvez elas não sejam plenamente aceitas pela cultura interna.

Outra restrição apresentada nas entrevistas masculinas refere-se à percepção das mulheres como chefes: os homens não demonstraram total aceitação da chefia feminina. Neste ponto, relembre-se que a cultura organizacional da Marinha do Brasil se reflete na hierarquia, que impõe o respeito ao líder imediato. Este líder se confunde com a figura do chefe, pois desempenha a função de ordenar e comandar: emite ordens e toma decisões.

Se há realmente, na Marinha do Brasil, o ideal de que a função de liderança seja desempenhada por homens, é preciso lembrar que este ideal se instaura na contramão dos movimentos de gênero no mundo atual. Nestes se levanta a bandeira da competência feminina em quaisquer atividades desempenhadas por um homem.

O conceito de gênero foi sendo construído para desfazer a idéia de um determinismo biológico, que atribui características rígidas a cada um dos sexos. Assim, as especificidades sexuais biológicas foram substituídas pelo conceito de gênero, que se refere aos atributos sociais conferidos pela cultura para cada um dos sexos. Este foi um avanço fundamental, porque se as tipicidades de cada sexo são produtos culturais, ao se mudar a cultura, mudam-se os atributos. Desse modo, foi legítimo reconhecer nas mulheres a possibilidade de assumirem papéis os mais diversos e, assim, elas tiveram como conquistar espaços que não ocupavam.

Pelos resultados das entrevistas, constata-se que, se os homens relutam em aceitar as mulheres na função de liderança, no entanto, este ponto de vista é modificável, por ser um produto cultural e socialmente construído. A cultura organizacional evolui e se modifica historicamente, pois é dinâmica e funcional. Muitas mulheres da Marinha do Brasil responderam em suas entrevistas que acreditam na perspectiva de uma maior aceitação de seus trabalhos por parte dos

homens, com o correr do tempo. Afirmaram que, na Marinha do Brasil, a entrada das mulheres foi inicialmente muito difícil, mas que sua aceitação tem evoluído, após estas demonstrarem capacidade e competência.

E o que dizer das mudanças advindas graças à presença feminina na Marinha do Brasil? Se, por um lado, os homens entrevistados declararam aceitar as mulheres desde que elas respeitem os princípios fundamentais da instituição, por outro lado, foi enfatizado, tanto por homens quanto por mulheres, que a presença feminina provocou modificações no ambiente de trabalho. Foi afirmado que o ambiente se tornou mais humanizado e que as relações interpessoais se tornaram mais leves e agradáveis pelo intermédio das mulheres.

Outro fator desencadeado pela presença feminina na Marinha do Brasil, que parece também se contrapor aos rigores da tradição hierárquica, é a persistência feminina em expressar e defender idéias e em colocar propostas ao superior imediato. Nas entrevistas das mulheres, transpareceu uma constante vontade de inovação em seus discursos. Em contrapartida, nas entrevistas masculinas apareceram queixas da excessiva loqüacidade e capacidade argumentativa feminina.

Manifestações de dinamismo e desejo de mudança que se depreendem do discurso de algumas mulheres entrevistadas, mostra que a organização hierárquica militar inibe atitudes de decisão e iniciativa pelos subordinados, prevalecendo a obediência. Assim, cumpre indagar se a presença feminina na Marinha do Brasil não é suscetível de provocar mudanças na sua cultura organizacional. Em outras palavras, se o preceito vigente é o de que os subordinados obedecem e os superiores ordenam, quando as mulheres assumem posturas de apresentar

contrapropostas, argumentações e sugestões, talvez esse comportamento possa se constituir em um fator novo no contexto de uma cultura secular.

Desse modo, modificações, conforme as entrevistas, podem ser percebidas como o surgimento e a criação de novos valores na cultura organizacional da Marinha do Brasil, que não necessariamente se opõem aos seus pressupostos culturais básicos.

Não obstante, há outros sinais. Através dos resultados das entrevistas, constata-se que existem algumas resistências às mulheres no ambiente militar.

Em muitas entrevistas, foram referidas algumas situações de preconceito masculino, vividas por mulheres, tais como serem transferidas de sua unidade por um chefe homem, como um meio de afastá-las devido a divergências profissionais, ou terem suas ordens ignoradas por um subordinado homem, embora, em muitas dessas situações, as mulheres tenham superado o conflito. Além disso, nas respostas dos homens, entrevê-se, com frequência, um discurso condizente com o modelo masculino.

E que dizer da predominância dos valores masculinos, já que os homens constituem a maioria? O padrão de pensamento masculino apresentou-se até mesmo nos elogios que os homens dirigiam às mulheres, pois estas eram louvadas por qualidades havidas como intrinsecamente femininas, de acordo com a visão tradicional, tais como “perfeccionismo”, “instinto materno” e “boas maneiras”.

Neste trabalho foi demonstrado que as mulheres negam a influência masculina, mas, no entanto, apresentam em seus discursos ecos de uma masculinidade axiológica ou de uma axiologia masculinizada. No discurso das

mulheres, deduz-se o reflexo da influência da cultura e da ideologia masculinas em suas expressões. Parece sinalizar que elas estariam buscando imitar os padrões do modelo masculino. No entanto, quando perguntadas a respeito da primazia dos valores masculinos na Marinha do Brasil, foram unânimes em afirmar que isso não as influenciava ou por preservarem suas particularidades femininas, ou por se tratar de valores ligados à instituição em geral. Assim, no discurso consciente, no âmbito do enunciado, a ideologia masculina não se imiscui, enquanto que no “não-dito” do discurso, no âmbito da enunciação, a cultura masculina se revela nas “entrelinhas” das falas femininas.

A valorização de fatores masculinos na Marinha do Brasil pode ser constatada também no nível dos artefatos de sua cultura organizacional. Por exemplo, algumas mulheres na entrevista particularizaram deficiências na infraestrutura inicial para recebê-las (banheiros impróprios, vestiários inadequados às necessidades femininas e outros quesitos).

Os homens freqüentemente insistiram na inaptidão fisiológica das mulheres para exercer atividades operativas tais como controle de tropa, exercícios de guerra, acampamentos na selva e outros. Ou seja, existem “artefatos masculinos”, instrumentos e elementos ainda não ajustados à anátomo-fisiologia, ou mesmo, ao “pudor” das mulheres.

Como palavra final, uma reflexão a ser feita. Não obstante o desfecho do trabalho ter recompensado a persistência da autora, é justo reconhecer que a problemática aqui analisada sobrepõe-se aos limites das percepções captáveis.

Desse modo, sugere-se para futuras pesquisas indagar se este preconceito existe, atrelando o sexo masculino à posição de líder. Será que o exercício do papel de líder pelos homens se insere no substrato básico da cultura organizacional da Marinha do Brasil? Esta questão se extrai e decorre do presente estudo. Por sua relevância, convém desenvolvê-la e investigá-la em trabalho posterior, através de pesquisas futuras. Outros estudos, que poderiam ser realizados por níveis hierárquicos, atrelados à cultura e sub-cultura na Marinha do Brasil também merecem recomendação.

Resta esperar que a problemática da cultura organizacional e as instigantes interrogações sobre gênero despertem outras vocações, outras dissertações, outros ensaios. Dentre problemáticas a extrair deste trabalho, sobressai o exame do perfil do líder. Poder-se-ia investigar se a masculinidade está atrelada à liderança. Tal estudo se faria na própria Marinha do Brasil, ou em outras instituições, investigando-se por meio de uma comparação, se a associação do líder com a figura masculina é uma característica típica de Instituições Militares.

Outra questão que merece ser investigada é a percepção das mulheres sobre a predominância do discurso masculino em organizações militares. Também um estudo sobre as especificidades da carreira feminina na Marinha do Brasil seria interessante.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMO, L. Um olhar de gênero. Visibilizando precarizações ao longo das cadeias produtivas. In: ABRAMO, L.; ABREU, V. **Gênero e trabalho na sociologia latino-americana**. São Paulo: Associação Latino-Americana de Sociologia do Trabalho (ALAST) / Secretaria de Emprego e Relações de trabalho (SERT), 1998.

AGUILAR, E. Gênero e processos de trabalho, In: RAMOS, M. D.; VERA, M. T. **O trabalho da mulher, passado e presente**. São Paulo: ALAST/SERT, 1996.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996, p.40-79.

ALBERT, S. W. **Mulher por conta própria**. São Paulo: Best Seller, 1992.

AMENO, A. **A função social dos amantes na preservação do casamento monogâmico**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

AOKI, C.; BINI, E., RODRIGUES, L. H. T. I. **Três retratos brasileiros**. São Paulo: HSM Management, v.8, n.43, mar-abr, 2004.

ASCH, S. **Psicologia social**. São Paulo: E. Nacional, 1977.

BENNIS, W. **A invenção de uma vida: reflexões sobre liderança e mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

BLASS, L. M. S. Gênero e trabalho: trajetórias de uma problemática. In ADORNO, S. (org), **A sociologia entre a modernidade e a contemporaneidade**. Porto Alegre: SBS/ Ed. Universidade, 1985.

BOSI, A. (Org.). **Cultura brasileira. Temas e situações**. São Paulo: Ática, 2003.

BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil Editora, 2002.

BRASIL. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. **Estatuto dos militares**, Brasília, Gráfica do Senado, 2002.

BROCHADO, J. M. S. **O caráter do soldado**. Rio de Janeiro: Bibliex, 2000.

MAC-ALLISTER, M.; FISCHER, T, M. D. Nota técnica: jogando com cultura organizacional. In: CALDAS, M.; FACHIN, R., FISCHER, T. M. D. (Org) **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo, 2001, v.2, p.252-259.

CARVALHO, J.; CARVALHO, M.; SANTOS, L. Novas bonecas feitas de velhos retalhos: investigando medos, ansiedades e inquietações das mulheres nas organizações. Bahia: **Anais do 26º ENPAD** realizado em set. 2002.

CHAGAS, H. **Subsídios filosófico-culturais para a formação da consciência crítica**. São Paulo: Verdes Trigos, 2004.

CHANLAT, J. P. **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996.

COMAS, D. **Trabalho, gênero, cultura**. A construção de desigualdades entre homens e mulheres. Petrópolis: Vozes, 1995.

COURTOIS, G. **A arte de ser chefe**. Rio de Janeiro: Bibliex, 1984.

COUTINHO, S. A. **Exercício do comando: a chefia e a liderança militares**. Rio de Janeiro: Bibliex, 1994.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVEL. **Complexidade e aprendizagem: a dinâmica não linear do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2002.

DIEESE. **Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Sócio-Econômicos**. São Paulo, Ed. Tecnologia, 1997.

EASTERBY-SMITH, M., THORPE, R.; LOWE, A. **Pesquisa gerencial em Administração**: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria. São Paulo: Pioneira, 1991.

EXAME. **Melhores Empresas para trabalhar**. Ano 35, n.02, jan./2001.

FISCHER, T. e MACALLISTER, M. Nota técnica: jogando com a cultura organizacional. In: CALDAS, M., FACHIN, R., FISCHER, T. **Handbook de estudos organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001. v.II, p.252.

FLEURY, M. T.; FISCHER R. M. (Org). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

FRASER, N. Políticas femininas na era do reconhecimento: uma abordagem bidimensional da justiça de gênero. In: BRUSCHINO, C.; UNBEHAUM, S. G. **Gênero, democracia e sociedade brasileira**. São Paulo: FCC: ED. 34, 2002.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: PRESTES MOTTA, F. C. e CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

GALBRAITH, J. R.; LAWER, E. E. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GARCÍA RAMON, M. D. La división sexual del trabajo y el enfoque de género en el estudio de la agricultura de los países desarrollados. **Agricultura y Sociedad**, n.55, v.2, p.251-277, dec.1990.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

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

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. Curitiba: **Revista de Administração Contemporânea**, v.6, n.2, p.185-207, mai-ago, 2002.

HARRIS, O. La unidad doméstica como unidad natural. **Nueva Antropología** (México), v.8, n.30,p.216, 1986.

HIRATA, H. Reorganização da produção e transformações do trabalho: uma nova divisão sexual? In BRUSCHINO, C.; UNBEHAUM, S. G. **Gênero, democracia e sociedade brasileira**. São Paulo: FCC: ED. 34, 2002.

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. New York: McGraw Hill, 1997.

KANTER, R.M. **Men and women of the corporation**. New York: Basic Books , 1977.

KOSS, M. V. **Feminino+Masculino: uma nova coreografia para a eterna dança das polaridades**. São Paulo: Escrituras, 2000.

LINDO, M. R. , CARDOSO, P. M.; RODRIGUES, M. E.; SANTOS, U. W. B. Conflito vida pessoal versus vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. Curitiba: **Anais do XXVIII ENAPAD**, 25 a 29 set 2004.

LOURO, G. L. **Gênero, sexualidade e educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

MANO-NEGRIN, R.; SHEAFFER, Z. "Are women "cooler" than men during crises? Exploring gender differences in perceiving organizational crises preparedness proneness". **Woman in Management Review**, v.19, n.02, p.109-122, 2004.

MASCARENHAS, A.O.; KUNDA, G.; VASCONCELOS, I.F.G. Cultura organizacional e antropologia interpretativa: ultrapassando a abordagem de

integração na pesquisa e na prática. In: VASCONCELOS, F. V. e VASCONCELOS, I. F. G. (Org.). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004a.

MASCARENHAS, A.O.; VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. Batom, pó-de-arroz e microchips: o falso paradoxo entre as dimensões masculina e feminina nas organizações e a gestão da diversidade. In: VASCONCELOS, F. V. e VASCONCELOS, I. F. G. (Orgs.). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004b.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1999.

NEVES, M. (Org.). **Trabalho, qualificação e formação profissional**. São Paulo: Atlas, 1998.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e civismo nas organizações. Curitiba: **Revista de Administração Contemporânea**, v.9, n.1, p.35-52, 2005.

PRESTES MOTTA, F. C.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

RIZEK, C.; LEITE, M. Dimensões e representações do trabalho fabril feminino In: **Gênero e trabalho na sociologia latino-americana**. São Paulo: ALAST/SERT, 1998.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2001.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGO, M. R. **A diferença que faz a diferença**. Rio de Janeiro: CNPQ, 2000.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROMITO, P. Trabalho, maternidade e saúde das mulheres: algumas notas metodológicas In: OLIVEIRA, M. E. e SCAVONE, L. (orgs.) **Trabalho, saúde e gênero na era da globalização**. Goiânia: Cultura e Qualidade, 1997.

ROSKILL, S.W. **A arte da liderança**. Rio de Janeiro: Zahar, 1967.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. Curitiba: **Revista de administração contemporânea**, v.6, n.1, p.187-207, jan-abr, 2002.

SCHEIN, E.. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 2001.

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT J. G. ; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil para a análise histórica. **Educação e Realidade**, Gênero e Educação. V.20, n.2, p. jul/dez, 1995.

SEGNINI, L. R. P. Aspectos culturais nas relações de gênero e a questão da produtividade em tempos de trabalho flexível e qualidade total. In: PRESTES MOTTA, F. C. e CALDAS, M. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

SIMIÃO, D. S. **Gênero no mundo do trabalho**. Mimeo, 2000.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v.32, n.3, p.62-69, julho/setembro 1997.

STEIN, M. L. T. **Gênero feminino no contexto do trabalho fabril: setor eletroeletrônico em Curitiba e região metropolitana na década de 90**. Curitiba: Dissertação (Mestrado em Tecnologia) Mimeo CEFET, 2000.

THELIN, R. W. A tríade da liderança. Rio de Janeiro: **Revista Marítima Brasileira**, p.61, 1º T/1995.

THOMPSON, J.B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa.** Petrópolis: Vozes, 1995.

VASCONCELOS, F.C; VASCONCELOS, I.F.G. **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional.** São Paulo: Pioneira, 2004.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C.; MORAES, C. M. ; PALMEIRA, P. L. O caso da família Imperatriz. In **20ª Revista ENANPAD**, p.201-217, 1996.

WOOD JR. T. (Coord.). **Mudança organizacional.** São Paulo: Atlas, 2002.

## ANEXO I

### PESQUISA SOBRE GESTÃO FEMININA NA MARINHA DO BRASIL

#### ROTEIRO PARA ENTREVISTA — MULHERES

##### IDENTIFICAÇÃO GERAL - DADOS PESSOAIS

Sexo: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_

Nº de filhos: \_\_\_\_\_

Posto: \_\_\_\_\_ Área de Formação: \_\_\_\_\_

Atividade na MARINHA DO BRASIL:

\_\_\_\_\_

Tempo de serviço na MARINHA DO BRASIL: \_\_\_\_\_ Tempo em

##### PARA LEVANTAMENTO E COLETA DE INFORMAÇÕES

01. Qual ou quais motivo(s) a levou(varam) a prestar concurso para a Marinha do Brasil?

02. Quais eram suas expectativas iniciais? Estas foram atendidas? (Se não, por quais razões?).

03. Qual(is) o(s) seu(s) objetivo(s) principal(is) em termos profissionais? Por quê? Quais são suas ações/comportamentos para atingir esse objetivo?

04. Descreva como é, na sua opinião, o perfil profissional de um ótimo chefe ou gestor. Que competências ou comportamentos ele deve demonstrar? (homem ou mulher)
05. Em comparação a esse perfil como a senhora se define como chefe? (Procure identificar seu perfil como chefe).
06. Descreva o perfil profissional, homem ou mulher, a quem a senhora considera um chefe “ruim” ou abaixo do desejado. Que ações/comportamentos o caracterizam como um mau chefe?
07. Na posição de chefe ou gestora, como a senhora desempenha as tarefas típicas do seu setor? (ordens, acompanhamento, avaliação)? Quais são as suas impressões sobre essa sua forma de agir/conduzir as tarefas profissionais?
08. Quais são as dificuldades encontradas com mais frequência em relação aos subordinados? Como procura superá-las?
09. No tocante ao exercício de sua atividade profissional, descreva como costuma ser sua interação do ponto de vista formal e informal com seus chefes imediatos.
10. Quais as dificuldades que a senhora enfrentou ou enfrenta ao apresentar planos e idéias perante seus superiores? De que forma procura superá-las?
11. Diante de subordinados(homens), a senhora sente alguma dificuldade em relação ao trabalho ou relacionamento? Como procura superar estas eventuais dificuldades?
12. Que aspectos de seu comportamento a senhora crê que contribuam para obter/alcançar seu intento e contornar dificuldades? O fato de ser mulher favorece ou dificulta nessas ocasiões?

13. Como a senhora vê o fato de os militares (homens), que sempre foram chefiados por outros homens na Marinha do Brasil, virem a ser chefiados por uma mulher (muitas vezes jovem e recém-formada, como ocorreu principalmente no início da carreira das mulheres na Marinha do Brasil)? Teria alguma experiência ou fato em relação a esta situação que gostaria de relatar?

14. Ao longo de sua trajetória profissional na Marinha do Brasil, a senhora já teve conflitos com seu chefe imediato? De que natureza? Como os contornou (exemplifique, explicita)

14.1. Idem, com subordinados;

14.2. Idem, com o Diretor ou Vice-diretor.

15. Como a senhora classifica sua relação com seu trabalho (leva documentos para casa, dedicação total, inclusive fins de semana, etc)?

16. Que sentimentos positivos e negativos a senhora pode atribuir à prática diária de seu trabalho?

17. Num ambiente eminentemente masculino, como é o da instituição militar, qual é a sua opinião quanto à presença feminina como força de trabalho na condição de militar? Cite os aspectos positivos e os aspectos negativos.

18. Para a senhora, quais são as maiores dificuldades que as mulheres militares têm enfrentado na Marinha do Brasil no exercício de sua prática profissional?

19. Prefere ser subordinada a um homem ou a uma mulher em sua atividade profissional? Justifique.

20. A Senhora prefere ter como subordinados homens ou mulheres? Justifique sua resposta.

21. Na sua opinião existe na Marinha do Brasil a predominância de valores masculinos a ponto de afetar sua ação como chefe/gestora? Comente.

22. Dados os objetivos da presente pesquisa, gostaria de acrescentar mais alguma informação?

## ANEXO II

### PESQUISA SOBRE GESTÃO FEMININA NA MARINHA DO BRASIL

#### ROTEIRO PARA ENTREVISTA — HOMENS

##### IDENTIFICAÇÃO GERAL - DADOS PESSOAIS

Sexo: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_

Nº de filhos: \_\_\_\_\_

Posto: \_\_\_\_\_ Área de Formação: \_\_\_\_\_

Atividade na MARINHA DO BRASIL:

\_\_\_\_\_

Tempo de serviço na MARINHA DO BRASIL: \_\_\_\_\_ Tempo em

##### PARA LEVANTAMENTO E COLETA DE INFORMAÇÕES

1. Qual(is) o(s) motivo(s) que o levou(varam) a prestar o concurso para a Marinha do Brasil?
2. Quais eram suas expectativas iniciais? Estas foram atendidas? (Se não, por quais razões?)
3. Qual(is) o(s) seu(s) objetivo(s) principal(is) em termos profissionais? Por quê? Quais são suas ações/comportamentos para atingir esse objetivo?
4. Descreva como é, na sua opinião o perfil profissional de um ótimo chefe ou gestor. Que competências ou comportamentos ele deve demonstrar?
5. Em comparação a esse perfil, como o senhor se percebe como chefe?

6. Descreva o perfil profissional, homem ou mulher, a quem o senhor considera um chefe “ruim” ou abaixo do desejado. Que ações/comportamentos não deveria demonstrar?

7. Quais são as suas impressões gerais sobre o desempenho de mulheres militares gestoras na prática de sua atividade profissional durante o dia-a-dia? (observações, inferências, relato de experiência)

08. Quais são as dificuldades encontradas com mais frequência em relação aos subordinados? Como procura superá-las? Há diferenças na natureza dessas possíveis dificuldades (homem x mulher)?

09. Diante de sua(s) subordinadas (mulheres militares gestoras), o senhor sente alguma dificuldade do trabalho ou de relacionamento? Como procura superar estas eventuais dificuldades?

10. Que aspectos de seu comportamento o Senhor crê que contribuem para obter/alcançar seu intento e contornar dificuldades? O fato de ser homem interfere de alguma forma, quando esta dificuldade é relacionada a uma subordinada?

11. A partir de suas observações, como as mulheres gestoras que o senhor já chefiou agem diante de resolução de conflitos com subordinados? Há alguma diferença em relação aos homens?

12. Como o Senhor classifica sua relação com seu trabalho (leva documentos para casa, dedicação total, inclusive fins de semana, etc)?

13. Num ambiente eminentemente masculino, como é o da instituição militar, qual é a sua opinião quanto à presença feminina como força de trabalho (na condição de militar)? Cite os aspectos positivos e os aspectos negativos.

14. No seu entender, quais são as maiores dificuldades que as mulheres militares têm enfrentado na Marinha do Brasil no exercício de sua prática profissional?
15. O Senhor tem dificuldades de dar ordem para grupos só de mulheres? Que tipo? Como se sente?
16. Na Marinha do Brasil, o senhor já esteve subordinado a uma mulher em alguma ocasião? Como foi? Que aspectos positivos e negativos o senhor poderia levantar em relação a esta questão?
17. O senhor prefere homens ou mulheres como subordinados? Justifique sua resposta.
18. Dados os objetivos da presente pesquisa, gostaria de acrescentar mais alguma informação?

**ANEXO III**

**MARINHA DO BRASIL**

**OFICIAIS**

<b>CÍRCULO</b>	<b>POSTO</b>
<b>OFICIAIS GERAIS</b>	Almirante-de-Esquadra (AE)
	Vice-Almirante (VA)
	Contra-Almirante (CA)
<b>OFICIAIS SUPERIORES</b>	Capitão-de-Mar-e-Guerra (CMG)
	Capitão-de-Fragata (CF)
	Capitão-de-Corveta (CC)
<b>OFICIAIS INTERMEDIÁRIOS</b>	Capitão-Tenente (CT)
<b>OFICIAIS SUBALTERNOS</b>	Primeiro-Tenente (1ºTen)
	Segundo-Tenente (2ºTen)