

## A MULHER EXECUTIVA NA ATUALIDADE: A CONSTRUÇÃO DA LÍDER FEMININA<sup>1</sup>

### EXECUTIVE WOMEN IN THE PRESENT: THE CONSTRUCTION OF THE FEMALE LEADER

Luciana Carmona Garcia MANZANO\*  
Adilson do Nascimento GOMES\*\*

**Resumo:** Este artigo busca observar o funcionamento do discurso da mídia empresarial na construção da imagem da mulher executiva na contemporaneidade, momento histórico-social configurado pela conquista de um espaço de liderança para a mulher, mas também momento em que o discurso machista atravessa essa conquista e transforma o espaço em lugar de luta pelo direito de ser mulher e empresária. Para tanto, analisamos duas reportagens da revista empresarial HSM Management, direcionadas aos profissionais do mundo corporativo, que tratam da mulher de negócios, a partir dos estudos em Análise do Discurso, especialmente das reflexões de Michel Foucault. Os resultados mostram que a hegemonia histórica construída sobre o homem como líder executivo ainda pauta a construção da mulher no meio empresarial.

**Palavras-chave:** Mulher; discurso empresarial; gênero.

**Abstract:** This paper seeks to observe the operation of the business media discourse in the construction of the executive woman image in contemporaneity, a social-historical moment configured by the conquest of a leadership space for women, but also at a time when the sexist discourse crosses this conquest and changes the space into a fighting place for the right to be a woman and a businesswoman. Therefore, we have analyzed two articles in the business magazine HSM Management, aimed at professionals in the corporate world, who deal with businesswomen, based on the studies in Discourse Analysis, especially from Michel Foucault's reflections. The results show that the historical hegemony built on the man as executive leader still guides the construction of women in the business environment.

**Keywords:** women; business discourse; gender.

O mundo corporativo clama para si uma responsabilidade pelo dinamismo, justificado por uma necessidade de atendimento às demandas crescentes do mercado globalizado, cujas alterações emergiram de um contexto de formação de blocos econômicos e do estabelecimento de novas alianças entre os países, culminando, assim, na internacionalização dos mercados, visto que a globalização é configurada, na própria esfera corporativa, como a “[...]”

---

<sup>1</sup>Este artigo é uma análise avançada à qual os autores se dedicaram a partir dos resultados da dissertação de mestrado intitulada «A CONSTITUIÇÃO DO SUJEITO EXECUTIVO NO/PELO DISCURSO DA REVISTA HSM MANAGEMENT», defendida em 2016, na Universidade de Franca – SP.

\* Doutora em Linguística – Programa de pós-graduação em Linguística – Universidade Federal de São Carlos – UFSCar – campus de São Carlos. São Carlos, SP – Brasil. Bolsista FAPESP. Docente permanente e atual coordenadora do Programa de Pós-graduação em Linguística – UNIFRAN. E-mail: lcgmanzano@gmail.com.

\*\* Mestre em Linguística – Programa de Mestrado em Linguística – Universidade de Franca – UNIFRAN. Franca, SP – Brasil. Docente de graduação – Universidade Metropolitana de Santos – UNIMES. E-mail: adilson.informativos@gmail.com.

intensificação em escala mundial de fluxos econômicos financeiros, culturais, religiosos, associativos e reivindicatórios” (MODESTO, 2006, p. 01).

Nesta esteira de grandes transformações no cenário econômico mundial, as práticas discursivas dentro das corporações se organizam ora para atender às demandas existentes dentro das empresas, ora (re)atualizando os discursos que emergem da sociedade e que passam a fazer parte do cotidiano das corporações ao redor do mundo, atualizando sujeitos que se constituem pelos discursos próprios a uma esfera do mercado econômico.

Diante do exposto, direcionamos nosso olhar, neste artigo, para o funcionamento do discurso da mídia empresarial sobre o mercado corporativo e como a imagem da mulher de negócios é construída no/pelo discurso da/na *Revista HSM Management*, publicação que se insere no contexto do mundo de negócios como revista especializada, pois se designa como tal.

O objetivo deste artigo é, à luz da Análise do Discurso de linha francesa, verificar como a revista constrói a mulher como executiva de negócios na contemporaneidade. Buscamos, a partir de duas reportagens direcionadas aos profissionais do mundo corporativo, perceber como o discurso da *Revista HSM Management* constrói o perfil da executiva de negócios, numa era marcada pela globalização.

Nosso material de análise se compõe de duas reportagens: *Bacardi moderniza gestão, com mais mulheres* e *Melissa, a líder de 2040*, veiculadas nas edições 104 e 107, respectivamente, na *Revista HSM Management*.

Para proceder às análises, assumimos os pressupostos teóricos e metodológicos da Análise do discurso de linha francesa que, de acordo com Gregolin (2003, p. 25) “[...] confluem a língua, o sujeito e a história”, e que nos auxiliam a refletir sobre como se constitui o sujeito executivo moderno de acordo com os discursos que circulam na chamada mídia especializada e como os discursos funcionam como prescrições ao trabalho do executivo na contemporaneidade. A partir dessas indagações, tomamos como base as concepções de discurso de Foucault (2008), visando compreender de que modo os discursos presentes neste tipo de mídia podem contribuir para a circulação de estereótipos sobre os sujeitos em sua atividade de trabalho.

### *A mulher nas relações de trabalho*

No decorrer da história, em diferentes períodos e lugares, a presença da mulher nas relações de trabalho se caracteriza pela assimetria nas relações e nos direitos. Essa assimetria

que reforçou e continua reforçando a desigualdade de papéis e de funções entre os gêneros na sociedade é ainda muito intensa, mesmo após tantos movimentos e conquistas.

Desde o início das civilizações delimitaram-se os espaços e as funções que cada um deveria assumir na sociedade. Esses papéis eram bem marcados: o espaço do homem era o espaço social, o espaço dos negócios, da política e a função de prover e proteger a família, ou seja, ao homem ficou designada a função pública do trabalho. O espaço privado do trabalho ficou delimitado à mulher. A reprodução, a casa, os filhos e o próprio marido.

Essa divisão dos papéis que, de acordo com SOUZA & GUEDES (2016), está baseada na relação social de sexo, naturalizou a assimetria que existe entre homens e mulheres em todas as relações. Não diferentemente, nas relações de trabalho essas assimetrias são reflexo da história das relações “hierarquizadas, marcadas pela exploração e opressão de um sexo em contraponto à supremacia do outro” (SOUZA & GUEDES, 2016, p. 125).

De acordo com Uchoa (2016, p. 122),

nos tempos antigos, a sobrevivência das famílias dependia da distribuição das tarefas que cada membro devia cumprir. Essa distribuição se realizava com base nas qualidades ou habilidades físicas de cada pessoa. Dessa forma, as mulheres foram incumbidas de serem mães a tempo completo, enquanto os homens deveriam aventurar-se fora das paredes das cavernas para buscar o sustento das famílias.

A descrição de Uchoa (2016) nos remete a relações de trabalho baseadas em “relações de sexo”. O homem podia circular dentro e fora das cavernas, podia aventurar-se para trazer alimento, enquanto à mulher ficava relegada a ser mãe em tempo integral.

Essa dupla divisão social do trabalho, em público e privado, fomentou sentidos históricos de que “as atividades masculinas eram consideradas dignas de glória e imortalidade” (LODI, 2006), e assim o trabalho masculino passou a ser considerado um trabalho de prestígio.

Esses papéis começaram a se alterar a partir da 1ª Guerra Mundial (1914), quando as mulheres começaram a ingressar no mercado de trabalho. As mulheres precisaram assumir as frentes de trabalho, pois muitos homens foram para as frentes de batalha. Neste momento a configuração de gênero passa a mudar. Para garantir o sustento da família as mulheres passam a assumir os negócios de família, a trabalhar na agricultura e a ocupar atividades antes realizadas pelos homens.

Historicamente, mesmo não se eximindo dos afazeres do lar, mas dobrando sua jornada e carga de trabalho entre o emprego formal nas indústrias ou agricultura e o já naturalizado trabalho doméstico, esses fatos se tornaram um fator histórico para as liberdades femininas.

A busca por uma mão de obra mais barata nos processos de industrialização e urbanização, que seguiram o período de guerras, deu continuidade ao processo iniciado lá no período de guerras (I e II Guerra Mundial).

Quando se distingue e se conceitua as categorias gênero e trabalho distintamente, é possível se visualizar uma nova definição para definir força de trabalho. Além do quê, a partir daí se percebe que o capital transita entre os gêneros masculino e feminino, evidenciando as discriminações que ocorrem, tanto com o intuito de “encontrar a mão-de-obra ideal”, como de “sexualizar ou generificar” as ocupações. Nesse enfoque, o gênero destaca-se não como simples categoria, mas como requisito necessário e imprescindível na estrutura social e nas relações de trabalho. (LODI, 2006)

Para o sistema capitalista é interessante financeiramente ter um trabalhador que se possa pagar menos. A obtenção do maior lucro sobre a exploração do trabalho do outro, foi um dos fatores importantes para o ingresso da mulher no mercado de trabalho.

#### *A constituição do sujeito moderno*

Foucault (1995, p. 231), inicia o seu texto *O sujeito e o poder* explicando que o foco de seus trabalhos sempre esteve no sujeito e que seu objetivo “[...] foi criar uma história dos diferentes modos pelos quais, em nossa cultura, os seres humanos tornam-se sujeitos”. O sujeito, deste modo, é histórico, produzido em diferentes períodos históricos, constituído de formas diferentes ao longo do tempo, ou, dizendo de outro modo, o sujeito é produto de uma determinada época. Sendo o sujeito produto do processo histórico e constituído pelos discursos de determinada época, compreendemos que o sujeito se constrói no e pelo discurso, já que o discurso também é histórico e:

[...] é constituído de um número limitado de enunciados para os quais podemos definir um conjunto de condições de existência [...] é de parte a parte histórico – fragmento de história, unidade e descontinuidade na própria história, que coloca o problema de seus próprios limites, de seus cortes, de suas transformações, dos modos específicos de sua temporalidade. (FOUCAULT, 2008, p. 132-133).

Da mesma forma que o discurso, que constitui os sujeitos na história, o sujeito está inserido em uma movência, está sujeito a alterações e modificações. O sujeito constituído por estes discursos, na sociedade, está igualmente em constante movimento em seu processo de constituição: assim, para cada situação e momento histórico os discursos produzem sujeitos distintos.

O sujeito é produzido, então, nas relações discursivas em que ele é inserido. Isto é, de acordo com o conjunto de enunciados que emergem dentro de determinada situação enunciativa. Para Gregolin (2006, p. 92), “[...] o que torna uma frase em um enunciado é o fato

de podermos assinalar-lhe uma posição de sujeito”, o que confere a importância da relação entre sujeito e discurso. Portanto, compreender a noção de posição de sujeito nos ajuda a desfazer-nos da ideia de um sujeito empírico que fala (ainda que não se desconsidere a existência deste sujeito concreto) e apreender que o sujeito do discurso se inscreve na instância do próprio discurso, ou seja, o sujeito:

É um lugar determinado e vazio que pode ser efetivamente ocupado por indivíduos diferentes; mas esse lugar, em vez de ser definido de uma vez por todas e de se manter uniforme ao longo de um texto, de um livro ou de uma obra, varia - ou melhor, é variável o bastante para poder continuar, idêntico a si mesmo, através de várias frases, bem como para se modificar a cada uma (FOUCAULT, 2008, p. 107).

Para Foucault (2008), o discurso é um conjunto limitado de enunciados e o estatuto de enunciado se dá com a atribuição de um sujeito que ocupe o lugar de sujeito do enunciado – não há enunciado sem sujeito. Esse sujeito se apresenta de acordo com o domínio de objetos específicos e do conjunto de proposições que compõem o campo específico do enunciado, pois não se “[...] entra na ordem do discurso se não satisfizer a certas exigências ou se não for qualificado para fazê-lo” (FOUCAULT, 2013, p. 35).

Assim sendo, o sujeito não é um dado que existe antes e fora do discurso, pois é o discurso que o constrói. O sujeito não é dado *a priori*, ele é o produto dos discursos e, como os discursos estão em constante movimento, o sujeito está em constante mutação.

### *Processos de constituição dos sujeitos*

Retomando o texto *O sujeito e o poder*, Foucault (1995) afirma que o objetivo central de suas pesquisas foi criar uma história de como os indivíduos se tornam sujeitos. Procurou então demonstrar como um indivíduo se constitui sujeito a partir de dois processos: o de objetivação, que diz respeito ao(s) modo(s) como o sujeito se torna, historicamente, objeto de conhecimento; e o de subjetivação, que trata do modo como o próprio indivíduo se reconhece sujeito de um dado conhecimento. Esses dois processos funcionam conjuntamente, de modo integrado e dependente. Eles constituem “[...] procedimentos que concorrem conjuntamente na constituição do indivíduo” (FONSECA, 2011, p. 28). O processo constitutivo dos sujeitos, de acordo com Fernandes (2012, p. 74), se dá “[...] pela produção de subjetividade que possibilita, em acepção foucautiana, a objetivação dos sujeitos”.

Dos três modos de objetivação de que trata o autor (o estatuto científico, as relações de produção e a objetivação como ser biológico), interessa-nos observar mais atentamente a objetivação do sujeito produtivo, “[...] do sujeito que trabalha na análise das riquezas e na

economia” (FOUCAULT, 1995, p. 231). Ou seja, o indivíduo, quando passa a fazer parte das relações de produção e de significação, constitui-se sujeito. Neste contexto, observar a constituição do sujeito que trabalha na produção de riquezas explica, de acordo com Foucault, que o olhar histórico e a análise da teoria econômica lhe forneceram dados para observar a constituição do sujeito pelas relações de produção.

Os processos constitutivos que nos interessam para esta análise são o(s) modo(s) pelo(s) qual(is) o indivíduo torna-se sujeito corporativo, ou seja, sob que efeitos da ação social e política sobre o indivíduo, ele se constitui sujeito. Coracini (2009, p. 30), explica que: “[...] a subjetividade é o produto de dispositivos colocados em prática, de agenciamentos [...] que dão lugar a um eu inserido num dado momento histórico-social”.

As subjetividades promovem a adesão dos sujeitos, levando-o a assumir, como suas, determinadas práticas discursivas e sociais. Ao assumir uma determinada identidade, o indivíduo se objetiva, ou seja, torna-se objeto de um saber.

No caso específico deste artigo, o sujeito na *Revista HSM Management* é produzido pelo discurso da revista quando é incitado, por meio de coerções sociais de seu campo de atuação profissional, por meio do contexto sócio-histórico contemporâneo, a assumir uma determinada postura frente aos pares e a transmitir determinados dizeres. Ao se apropriar dessas práticas discursivas, assumindo como sua uma identidade, de executivo, de líder, por exemplo, torna-se sujeito legítimo e, ao mesmo tempo, objeto da corporação.

Assim, nos deteremos, nesta análise, nas formações discursivas que se confrontam nas reportagens da revista no que concerne à presença da mulher executiva na corporação moderna. Por formação discursiva, filiamo-nos ao conceito de Michel Foucault:

No caso em que se puder descrever, entre um certo número de enunciados, semelhante sistema de dispersão, e no caso em que entre os objetos, os tipos de enunciação, os conceitos, as escolhas temáticas, se puder definir uma regularidade (uma ordem, correlações, posições e funcionamentos, transformações), diremos, por convenção, que se trata de uma *formação discursiva* (FOUCAULT, 2008, p. 43, grifo do autor).

A regularidade dos enunciados determina a existência de uma Formação Discursiva (FD) e é na medida em que esses enunciados se apoiam em uma FD que podemos dizer que se trata de um discurso. Uma FD é um conjunto de enunciados que, em sua emergência, são passíveis de ordenação e correlação de modo regular. Segundo Foucault (2008, p. 135), “[...] um enunciado pertence a uma formação discursiva, como uma frase pertence a um texto, e uma proposição a um conjunto dedutivo”. Reconhecer uma FD em um discurso é reconhecer grupos de enunciados que mantêm uma relação entre si.

A ordem do discurso opera uma seleção do dizer: uma interdição. Essa interdição se apoia na história e nas instituições que determinam o que deve ou não ser dito, pois “[...] em toda sociedade a produção do discurso é ao mesmo tempo controlada, selecionada, organizada e redistribuída por um certo número de procedimentos” (FOUCAULT, 2013, p. 08).

Essa regularidade dos enunciados, que acabam por compor uma FD, está ligada a uma base histórica e institucional de onde advêm as leis do que pode ou não ser dito em um determinado momento e lugar. Assim, o analista pode encontrar regularidades de existência para os enunciados.

### *A mulher no mundo corporativo na revista HSM Management*

Nosso olhar analítico para o material de análise buscará demonstrar ao leitor que, por meio do funcionamento discursivo em que se pode observar um embate de FDs, o discurso da revista desenha um perfil de executiva que esteja alinhado com as concepções do executivo homem. Para efeito de comparação, nomearemos essas FDs como FD Machista e FD Feminista.

As reportagens “Bacardi moderniza gestão, com mais mulheres” e “Melissa, a líder de 2040” apresentam uma forma de perpetuação dos discursos sobre a mulher nos espaços corporativos dominados historicamente por homens. Os textos que poderiam ser entendidos como uma ruptura de paradigma, ao inserir a imagem de uma mulher como protagonista da corporação (FD Feminista), caracterizam-se por uma forma de conservação dos discursos que preterem as mulheres aos homens nas corporações (FD Machista) e consolidam a hegemonia do homem através da história nesses espaços de trabalho. A mulher, nos dois textos, é construída a partir do modelo masculino e sua presença nas empresas precisa estar subordinada ao homem.

A reportagem foi veiculada na edição 104 (maio/jun.), de 2014, da *Revista HSM Management*, no *Caderno de Liderança e Pessoas* (p. 100-106). Reproduzindo um discurso de exclusão silenciosa que se impõe às mulheres todos os dias dentro das corporações ao redor do planeta, a reportagem traz como modelo a figura feminina em altos cargos de gestão nas empresas e desenha o perfil da corporação de acordo com a visão da executiva entrevistada – o que se alinha a uma regularidade da FD Feminista. Vejamos:

**Figura 1** - Panorâmica da reportagem Bacardi moderniza gestão, com mais mulheres.



# BACARDI moderniza gestão, com mais MULHERES

A operação brasileira da fabricante de bebidas não recebia muita atenção da matriz, porém uma história de mudança começou a ser escrita em 2012 – e incluiu um programa de liderança feminina



A reportagem de Sandra Regina da Silva, colaboradora de HSM Management

132 | 7668 | 14 | 2019 | 104 | 108

## O COMEÇO DA VIRADA

A história é conhecida. Com os olhos masculinistas, até recentemente a Bacardi Brasil praticava uma gestão baseada em manutenção de custos e de resultados. Se não houvesse prejuízo, tudo estava bem, porque a matriz não esperava crescimento na região. Afinal, fazia mais de uma década sem investir nada aqui.

Então, o diretor-geral local se apresentou e, no início de 2012, o cargo foi assumido por Fabio Di Giannantonio, que representa exatamente o que a Bacardi procurava em todos as suas subsidiárias: um executivo jovem, com perfil voltado para negócios.

Di Giannantonio fez o raciocínio lógico: para investir nas marcas, precisava inovar rápido; para inovar rápido, precisava de pessoas que fizessem a diferença. Por isso, uma de

suas primeiras iniciativas foi criar uma diretoria de recursos humanos, algo que não existia na época. "Havia um gestor de folha de pagamento, que se reportava ao diretor-financeiro", relembra Raquel Albuquerque, a escolhida para a nova posição, contratada em abril do mesmo ano e com passagem pela "escola" Amibec.

A movimentação aproximou o CEO do Brasil. "Ele veio nos visitar e disse que seria dinheiro para investir aqui desde que a nova gestão precisasse disso bem era esse mercado", relembra Raquel.

Para dar esse passo, a subsidiária trouxe de fora pessoas, propagando e promovendo para rejuvenescer a marca, estratégia comercial e tecnológica. O número de posições em níveis de gerência e diretoria, por exemplo, aumentou desproporcionalmente em relação ao quadro total de 200 funcionários, que ficou estável.

Foram criadas gerências novas, como trade marketing e supply chain, principalmente por causa da necessidade da empresa de adquirir competências com rapidez.

O grupo executivo, que era composto por 23 pessoas, agora conta com 37, 19 das quais entraram nos últimos dois anos. E a novidade principal foi que, des 19 recém-chegados, 11 eram mulheres, um aumento de quase 120%.

Raquel Albuquerque, diretora de recursos humanos da Bacardi



Fonte: HSM Management, edição 104(2014, p. 100-101).

O enunciado destacado na imagem panorâmica da revista (Figura 1) traz o dizer *Bacardi moderniza gestão, com mais mulheres*. O ato de modernizar a gestão corporativa tenta colocar, verbalmente, a mulher como personagem principal desse processo dentro das corporações e em lugar de destaque, porém, o paradigma de leitura da sequência intradiscursiva que se inicia com **Bacardi** em negrito e termina com **mulheres** sugere que, ainda, o protagonismo não pertence às mulheres. Ou seja, o sujeito gramatical coincide com o sujeito protagonista, responsável pela ascensão das mulheres na esfera corporativa. A mulher, como a análise pretende demonstrar, é constituída e construída como executiva pelo homem, ou seja, por um modelo de mulher que é o ideal dentro de uma configuração balizada pelas práticas sociais cujo modelo é masculino. O enunciado irrompe relacionando-se com discursos que, historicamente, tratam de colocar a mulher em espaços menos privilegiados nas corporações. Cria efeitos de sentido de que o mercado está se abrindo para as mulheres e que as competências e habilidades que elas possuem são, na atualidade, necessárias para o sucesso de qualquer corporação ao redor do mundo.

O texto da reportagem materializa efeitos de sentido de que sobre o sujeito mulher pesam sentidos associados à fraqueza, inabilidade para o mundo corporativo, incompatibilidade com viagens de negócios, família e maternidade e para as atribuições da profissão, um sujeito mulher é construído de acordo com as habilidades que o executivo homem acredita serem necessárias. Assim, o discurso instaura um sujeito mulher executiva que precisa de um homem ao seu lado para desenvolvê-la e formatá-la como um sujeito executiva dotada de qualidades, capacidades e especificidades para o cargo de gestão.



Um dos elementos que usa para demonstrar essa desconstrução discursiva da hegemonia masculina sobre o feminino ocorre quando a CEO afirma que na *Bacardi Brasil*, após o programa *Woman Leadership*<sup>1</sup> “Até o departamento financeiro agora tem mulheres” (SILVA, 2014, p. 102). A fala da CEO, que poderia ser pautada em algo comum – pois se o profissional tem capacidade, deveria circular por qualquer setor da companhia – é uma fala que exprime satisfação e entusiasmo, pois se trata de uma mudança de paradigma que a modernidade está proporcionando, inserindo mulheres mesmo onde os discursos tratam de constituí-la como incapaz, ou em setores e áreas que se acreditam serem mais masculinas, assim como o setor financeiro, por exemplo.

Inserido em um discurso que delinea o espaço para as mulheres na corporação, os temas de uma capacitação do programa *Woman Leadership* emergem fazendo com que os reflexos de um discurso consolidado sobre a mulher, no mercado corporativo, se materializem em um treinamento para liderança feminina. A materialidade desse discurso se dá em forma de “um seminário pela *web* que discutiu temas como **segurança e autoconfiança**, abordando desde como **se colocar em uma mesa de liderança** até como **se fazer ouvir**” (SILVA, 2014, p. 104, grifos nossos). A escolha dos temas abordados nesse treinamento faz emergir o lugar da mulher na sociedade, segundo um olhar machista. Discurso enraizado e sedimentado sobre a presença da mulher na sociedade.

Mesmo dentro de uma empresa que, segundo a reportagem, busca inserir a presença feminina nos cargos de liderança, em todo o mundo, deixa transparecer um discurso que defende ideias de que as mulheres precisam aprender a se colocar em uma mesa de liderança, possivelmente por acreditarem que as mulheres nunca tiveram voz e agora, que o mercado se abre para elas, não sabem usá-la. Os temas são reflexos de uma crença de que as mulheres precisam ser treinadas, capacitadas e instruídas, pois não é constitutivo delas – segundo a FD machista reproduzindo o enunciado que apresenta o programa de treinamento – ter autoconfiança e equilíbrio emocional para lidar com a pressão, por exemplo.

Importante destacar que esse processo de construção dessa líder feminina é pautado em bases masculinas. Silva (2014), explica ainda, que a executiva recebe treinamento de dois mentores:

**A cada uma das líderes participantes foi atribuído um mentor, que, no caso de Raquel, é Robert Furniss-Roe, presidente da empresa nos Estados Unidos. Os dois interagem regularmente, em teleconferências e encontros presenciais, para discutir tanto desafios da carreira como questões de negócios. Paolo Perego, presidente da região latino-americana, também acompanha a**

**carreira de Raquel, como se fosse um segundo mentor.** (SILVA, 2014, p. 100-101, grifos nossos).

Diante do exposto, o discurso, na tensão entre as Formações Discursivas Feminista e Machista, constitui um sujeito executivo feminino com uma roupagem masculina, uma profissional mulher formatada para agir e pensar como homens, pois o sexo feminino, como o presente no discurso, apresenta um despreparo histórico para essa atividade profissional, um descompasso em relação aos executivos do sexo masculino. Os temas dos cursos direcionados à formação executiva feminina resgatam, na historicidade, o lugar que sempre foi, ao longo da história, dedicado às mulheres, o lugar do silêncio e da exclusão na sociedade e neste momento específico, dos altos postos de trabalho dentro das grandes corporações.

Mesmo a empresa contando com cerca de 30 líderes mulheres na Bacardi no mundo (Figura 02), são os homens que cuidam do acompanhamento da carreira da executiva, assim como dos assuntos de negócios. Tal postura fortalece o discurso de que a mulher precisa de orientação e supervisão masculina diferente do discurso que o programa tenta difundir na empresa de que “[...] o programa mundial de liderança da Bacardi valoriza as mulheres que se destacam em cargos de liderança em seus respectivos países com o objetivo de facilitar a ascensão delas” (SILVA, 2014, p. 103). Existe uma relação institucional de poder do homem sobre a mulher que deixa evidente que ela precisa passar pela tutela do homem para se legitimar como executiva.

Entendemos, assim, que o programa de liderança feminina, o *Woman Leadership* se insere em uma prática discursiva, que está como toda prática discursiva, conectada a outras.

A discursivização da modernidade como pressuposto para a presença feminina nos altos cargos de gestão constitui os sujeitos para a mudança. A constituição do sujeito executivo nessa reportagem também trata de preparar o executivo homem para a mudança, que segundo o dizer, nesta reportagem, é algo constante. Como elenca Silva (2014, p. 104), “será mais um desafio de mudança de processo cultural, mas reforçará a interface global e a transição para uma empresa mais matriarcal, o que aumenta o acesso à informação”.

O artigo *Melissa, a líder de 2040*, da edição 107, no *Caderno de Liderança e Pessoas*, entre as páginas 90 e 94, trata da figura da executiva mulher nas corporações contemporâneas, tendo como escopo as alterações empreendidas nas organizações ao longo da história.

O texto, assim como em *Bacardi moderniza gestão, com mais mulheres*, traz a ideia de contemporaneidade, com a inserção da mulher no mercado de trabalho. A reportagem promove uma reflexão sobre o desenvolvimento do atual líder e elenca que as mudanças seguirão

ocorrendo, de acordo com a movimentação da sociedade e, principalmente, a postura na preparação, para dominar esse mercado, empreendidas pelas mulheres no mundo.

**Figura 2** – Melissa, a líder de 2040.



Fonte: HSM Management (2014, n.p.).

O enunciado imagético traz a imagem de uma mulher (Figura 2) em primeiro plano (regularidade de uma FD Feminista), vestida com um terninho preto, carregando uma bolsa executiva, de pé, sobre uma caixa de madeira, segurando uma luneta que aponta para fora do enquadramento da fotografia. Atrás dela, dois homens também vestidos de terno, com maletas executivas, sobre caixas de madeira menores, apontando suas lunetas, respectivamente, para a esquerda e para a direita. A imagem, que indica uma posição de liderança da mulher frente aos homens, não os coloca em desfoque, o que permite interpretar que, ainda que em posição de liderança, a mulher não está acima deles. Esse primeiro plano do enunciado imagético colado aos enunciados que elencam as capacidades das mulheres que serão reconhecidas em 2040 – e que resultará, no futuro, de acordo com o discurso da revista, em mais mulheres ocupando cargos de liderança nas maiores corporações do mundo – coloca a figura da mulher, nas corporações, em evidência. Melissa, a suposta líder de 2040, fará com que o perfil das corporações mude muito com a presença da mulher que terá um:

[...] estilo mais empático, como o feminino [...]. Quando mulheres como Melissa chegarem ao comando das empresas, seus colaboradores seguirão seu modelo. O ambiente de trabalho tenderá a ser menos autoritário e mais colaborativo (FÁVARO; KARLSSON; NEILSON, 2014, p. 93).

Os enunciados estão ligados a redes de discursos existentes na sociedade sobre a mulher e que não as deixam emergir como profissionais que chegam ao topo da carreira no ambiente corporativo. Além disso, existe certa prerrogativa de feminilidade, que não se descola do gênero.

Na imagem (figura 2), três executivos estão em um espaço aberto, possivelmente em uma praia, em um período de maré baixa, o que se percebe pelo desenho das ondas formado na areia e sobre uma caixa eles observam algo através de uma luneta, o que nos dá elementos para interpretar que o que se observa pode ser um **mar de oportunidades** que está por vir.

Como a reportagem constrói um sujeito mulher e lhe designa Melissa, a imagem da mulher produz um efeito de colagem para essa designação: ela é Melissa. Em primeiro plano, ela traz sua bolsa pendurada ao ombro, enquanto os dois executivos têm suas maletas mais ou menos próximas de si. O executivo negro, por exemplo, tem sua maleta mais próxima de si que o executivo branco, possivelmente demonstrando também a formação de líderes minoritários, hoje, nas corporações.

Melissa, em relação ao plano que ocupa, e por trazer a bolsa pendurada ao corpo, está em posição de destaque em relação aos outros dois executivos que mantêm suas maletas no chão, não tão próximas ao corpo. Outro elemento que destaca Melissa é a altura e o tamanho da caixa de madeira que ela usa para olhar o horizonte, uma caixa mais alta que a caixa dos outros dois executivos, assim como a caixa do executivo negro, em pequena proporção, mas, mais alta e maior que a caixa do executivo branco.

O primeiro plano em que Melissa se encontra no enunciado imagético é discursivizado pelo enunciado linguístico como o lugar da preparação acadêmica para assumir tais postos de trabalho no futuro supondo que:

Ela terá tido muitas experiências empreendedoras, de liderança e de colaboração desde o colégio. Como é curiosa e **inovadora**, talvez tenha inventado algo, como um aplicativo, ou desenvolvido paixão por **nanotecnologia** ou mobilidade urbana. **Fala fluentemente** mais de um idioma estrangeiro e conhece um pouco de uma ou duas linguagens de programação. (FÁVARO; KARLSSON; NEILSON, 2014, p. 92-93, grifos nossos).

Esse lugar acadêmico, o lugar de formação que pressupõe habilidades desenvolvidas ao longo do tempo, emergem na reportagem como características que supõem preparação técnica e acadêmica para assumir a liderança no futuro.

Sua fisionomia pode ser interpretada como de motivação, confiança e seriedade. Sua bolsa pendurada indica que está preparada para sair, para assumir riscos, para ingressar prontamente neste mercado; indicam não apenas a determinação para assumir novos desafios, mas também a preparação para fazê-lo.

Na reportagem, os enunciados dão conta de elencar as qualidades femininas e atrelar essas características às corporações do futuro. Em um momento em que os discursos, no mundo corporativo, tratam da satisfação no trabalho, na construção de um líder com características contemporâneas, o discurso da revista vai, passo a passo, atrelando essas qualidades femininas às corporações:

Melissa ainda **saberá** como extrair insights de modo mais rápido e coletivo do que é possível hoje [...] Melissa **precisará** ter amplo conhecimento de sistemas, tanto humanos como tecnológicos, **será** mestra em compreender a maneira como a informação flui em um contexto de relações entre as pessoas da organização e parceiros. (FÁVARO; KARLSSON; NEILSON, 2014, p. 93, grifos nossos).

A reportagem, a partir dos verbos no futuro do indicativo, busca nos levar a crer que, no futuro (e somente lá), será impossível manter um discurso de exclusão em relação às mulheres no mercado corporativo. Ao observarmos a imagem, essa sensação se estende aos negros e a outros grupos que não conseguem se inserir nesse mercado. De acordo com Gregolin (2004, p. 32), “[...] para Foucault entre o enunciado e o que ele enuncia não há apenas relação gramatical, lógica ou semântica; há uma relação que envolve os sujeitos, que passa pela história, que envolve a própria materialidade do discurso”. Essa relação que envolve os sujeitos nas tramas da história faz emergir no enunciado imagético a mulher que, historicamente, teve seu acesso negado ou dificultado aos altos cargos de gestão corporativa e, a partir dessa discursivização, emerge o discurso de uma líder que será reconhecida, de acordo com o discurso, **apenas** em 2040 – hoje, ela não é reconhecida. Para tanto, cria um protótipo de sujeito para justificar sua presença nas grandes corporações. Assim, ela não é reconhecida líder na atualidade, justamente, porque ela não existe.

A constituição do sujeito busca, além de construir uma imagem, criar uma identidade de “um novo líder”, atrelar a esta identidade as práticas sociais que também se (re)configuram na atualidade e compõem as coerções sociais relacionadas ao mundo corporativo. Assim como o mundo corporativo, os sujeitos estão em um processo de (re)significação. Então, esses

processos que tendem a constituir, por meio dos discursos que emergem em determinados espaços sociais, fazem com que sua visão de realidade seja alterada, pois os efeitos de sentido se dão, também, além da linguagem verbal. Elas ocorrem, ainda “[...] na relação com a exterioridade, nas condições em que elas são produzidas” (ORLANDI, 2000, p. 30). Essas condições variam de acordo com o espaço social em que os discursos estão inseridos e as condições de produção desses discursos.

Para Gregolin (2006, p. 15):

Foucault estabelece explicitamente as relações entre os dizeres e os fazeres, isto é, as práticas discursivas materializam as ações dos sujeitos na história. A discursividade tem, pois, uma espessura histórica [...] significa tentar compreender a maneira como as verdades são produzidas e enunciadas.

Em um movimento de análise, em busca dessas verdades produzidas e enunciadas no silêncio, no não dito, o discurso da revista, no que diz respeito à condição da mulher, quando tenta constituir um sujeito executivo sobre a presença dessa mulher no mercado de trabalho faz emergir um discurso que, ao tentar se afastar do machismo (de uma FD machista), que predomina neste ambiente de trabalho, responsável por alijar a figura feminina de altos postos e cargos, deixa emergir um discurso machista que predomina nas corporações, mesmo em um momento em que se tenta fugir dele: afinal, essa mulher não existe.

Na reportagem *Melissa, a líder de 2040*, os autores criam um protótipo de executiva para compreender como serão as corporações em 2040. A ideia surgiu após observar que:

[...] nos Estados Unidos de hoje, 60% dos estudantes de graduação e 40% dos de MBA são mulheres, em 2040, elas representarão 30% dos CEOs das 2,5 mil maiores empresas abertas do mundo. [...] criamos um protótipo de executiva: Melissa. Ela nasceu nos anos 1980 e, hoje, está nos primeiros estágios da carreira (FÁVARO; KARLSSON; NEILSON, 2014, p. 91).

Um protótipo é um produto que ainda está em fase de testes e que ainda não foi comercializado. É algo que se cria antes do modelo original, algo que pode ser manipulado, reformulado, ou seja, um protótipo é um modelo preliminar.

Diante da constatação de que, hoje, a mulher representa “60% dos estudantes de graduação e 40% dos de MBA” (FÁVARO; KARLSSON; NEILSON, 2014, p. 91) a reportagem desenha um perfil de executiva e a materializa em um protótipo que chamam de Melissa. Esse protótipo, mesmo sendo criado para atuar e definir como serão as corporações em 2040, apresenta um perfil com algumas definições bem marcadas como: “[...] a visão de mundo e de trabalho de Melissa é diferente da do CEO de 2014” (FÁVARO; KARLSSON; NEILSON, 2014, p. 92, grifo nosso), “[...] como é curiosa e inovadora, talvez tenha inventado algo [...] **fala** fluentemente mais de um idioma estrangeiro e **conhece** um pouco de uma ou duas



linguagens de programação” (FÁVARO; KARLSSON; NEILSON, 2014, p. 93, grifos nossos). O uso dos sintagmas verbais no presente, grifados nas citações anteriores, reforça o discurso machista que existe dentro das corporações sobre a mulher, pois se Melissa **é, fala e conhece**, pressupõe-se que esse “modelo de executiva” que a reportagem faz emergir é um modelo baseado em alguém que existe e não em um protótipo que não tem vida e sobre ele se lançam supostas projeções de como será sua conduta profissional.

Em um mundo globalizado, com inúmeros modelos de executivas bem-sucedidas, criar um protótipo do que será uma executiva em 2040 representa demonstrar o poder do homem sobre a figura da mulher no mundo corporativo. Ele determina, segundo seus critérios, seu olhar e sua discriminação, os passos que essa mulher executiva deve seguir para alcançar este lugar no espaço social das corporações.

A escolha do sintagma ‘protótipo’, algo sem vida, totalmente manipulável pelas mãos de outros, para somente depois de pronto poder assumir uma determinada função, no contexto desta pesquisa, o papel de executiva, promove um apagamento sobre outras executivas em ação na atualidade e o trabalho realizado por elas dentro de grandes empresas e corporações no Brasil e no mundo.

O discurso machista permeia todo o artigo que trata de dizer que em 2040 Melissa “Muito provavelmente, cursou um MBA [...]O papel do CEO será o de integrar essas capacidades [...] Será especialista em modelos digitais altamente flexíveis[...]” (FÁVARO; KARLSSON; NEILSON, 2014, p. 93), opacificando os números que a própria reportagem coloca e que demonstram a presença de líderes mulheres no mundo, assim como opacificando a capacidade de gestão dessas mulheres que hoje estão comandando grandes empresas:

Em 2013, as mulheres representaram 3,6% dos CEOs entrantes nas 2,5 mil maiores empresas de capital aberto do mundo. De 2004 a 2013, houve 68% mais mulheres assumindo do que deixando o posto de CEO. No entanto, nesse período, as mulheres presidentes foram mais contratadas de outras organizações (35%) do que os homens (22%), já que empresas individuais não foram capazes de desenvolver e promover executivas em número suficiente. A maior participação das mulheres pelo critério combinado de entrada e saída do cargo de CEO está nas empresas situadas nos Estados Unidos e no Canadá e no setor de tecnologia da informação. (FÁVARO; KARLSSON; NEILSON, 2014, p. 92).

O discurso presente no artigo promove um apagamento das mulheres que atuam como executivas modernas no mercado corporativo na atualidade, assim como as desconsidera no momento de observar como será uma líder em 2040 ao ponto de precisar criar um protótipo de mulher executiva.

A presença e o crescimento nas contratações dessas executivas servem apenas como estatística indicativa de capacitação e conquista de espaço para, enfim, ocupá-lo definitivamente daqui a vinte anos.

Na reportagem da edição 104, de 2014, a revista faz circular, por exemplo, a Raquel, executiva do *grupo Baccardi*, que nesta reportagem é desconsiderada ao se propor um protótipo de profissional para compreender como serão as empresas em 2040 lideradas por mulheres.

Além de desconsiderar, no presente, a figura da mulher na corporação, o discurso trata de desconsiderá-la também em 2040, após anos de preparação para assumir um cargo de gestão. A reportagem diz que as mulheres que hoje estão nos primeiros anos da carreira, nascidas em 1980, em 2014 “[...] elas representarão 30% dos CEOs das 2,5 mil maiores empresas abertas do mundo” (FÁVARO; KARLSSON; NEILSON, 2014, p. 91). Considerando o excerto, Melissa, em 2040, terá aproximadamente 60 anos, próxima ou em idade de se aposentar.

A reportagem cria efeitos de verdade que, segundo Gregolin (2004, p. 23):

[...] vem de procedimentos discursivos, de formas linguísticas que constroem legitimidade no interior de uma instituição social e que produzem a ilusão de objetividade. Trata-se, portanto de um agenciamento de signos que, ao produzir “efeitos de verdade”, levam a sociedade a interpretar-se e a compreender-se através dessa interpretação.

Assim, as verdades de um tempo são representações históricas e sociais, que ditam as regras dentro de um espaço social específico. Essas regras emergem nos discursos, por meio de enunciados, como formas de subjetividades e são assumidas, pois representam as verdades de um tempo. Essas regras funcionam, sem que se perceba, como coerções que impelem o indivíduo a falar e a agir de determinada maneira. O modo como se constrói a reportagem permite entrever que Melissa, a líder de 2040, dificilmente sairá de sua condição de protótipo para assumir um cargo de CEO.

### *Considerações finais*

O discurso da *Revista HSM* constitui o indivíduo em sujeito executivo também por meio do controle que exerce sobre o corpo dos operadores de negócios que a publicação retrata. Nas reportagens *Melissa, a líder de 2040* e *Bacardi moderniza a gestão, com mais mulheres* o discurso faz emergir a hegemonia masculina sobre o feminino dentro das corporações, impondo às mulheres, mesmo no século XXI, práticas sociais e discursivas que demonstrem uma formatação e um olhar virtual que o homem possui sobre a mulher no mercado de trabalho.

Assim sendo, as reportagens, por meio de um controle que se estabelece nos indivíduos que trabalham no mundo corporativo, criam discursos que constituem o executivo contemporâneo em um líder ideal, conforme se pode observar na materialidade da revista, mesmo diante da produção de um discurso que se mostra como enaltecedor do gênero feminino, por exemplo, faz funcionar um discurso machista que ainda é dominante no mundo corporativo sobre o feminino. Fica evidente uma divisão social hierárquica dentro das corporações, onde o masculino se sobressai ao feminino. Desse modo, é possível concluir que, ainda que se traga o sintagma “novo” como efeito de virada contemporânea para o discurso executivo, o que se analisa é que perpetuam-se sentidos construídos historicamente que ainda funcionam para orientar os caminhos do mercado corporativo.

Os discursos analisados assinalam, de forma subjetiva, um executivo que, para tornar-se o “novo líder” que a revista propõe formatar, precisa possuir um saber sobre a sociedade contemporânea e estar sensível a perceber que as corporações modernas, que se (re)atualizam ao passo que a história e a sociedade avançam, precisam desses sujeitos para alcançar muitos de seus objetivos globais. Esse “novo líder” que o discurso da revista vai constituindo, de acordo com a subjetividade que se instaura nas reportagens, promove a adesão e, conseqüentemente, a formatação de um sujeito executivo típico para a contemporaneidade por meio dos efeitos de uma designada (re)atualização de concepções corporativas promovidas pela publicação.

## Referências

- CORACINI, Maria José. “Discurso, sujeito e subjetividade”. In: SANTOS, João B. C. (Org.). *Sujeito e subjetividade: discursividades contemporâneas*. Uberlândia: EDUFU, 2009. p. 25-42.
- FÁVARO, Ken; KARLSSON, Per-Ola; NEILSON, Gary. M. “Melissa. A líder de 2040”. *Revista HSM Management*, São Paulo, n. 107, p. 90-94, nov./dez. 2014.
- FERNANDES, Cleudemar Alves. *Discurso e sujeito em Michel Foucault*. 1. ed. São Paulo: Intermeios, 2012.
- FONSECA, Márcio Alves. *Michel Foucault e a constituição do sujeito*. São Paulo: Educ, 2011.
- FOUCAULT, Michel. “O sujeito e o poder”. In: DREYFUS, Hubert; RABINOW, Paul. (Orgs.). *Michel Foucault: uma trajetória filosófica*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995. p. 231-249.
- \_\_\_\_\_. *A arqueologia do saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.
- \_\_\_\_\_. *A ordem do discurso*. São Paulo: Loyola, 2013.

GREGOLIN, Maria do Rosário. “Análise do discurso: lugar de enfrentamentos teóricos”. In: FERNANDES, Cleudemar A.; SANTOS, João B. (Orgs.). *Teorias linguísticas: problemáticas contemporâneas*. Uberlândia: EDUFU, 2003. p. 21-34.

\_\_\_\_\_. “Michel Foucault: o discurso nas tramas da história”. In: FERNANDES, Cleudemar A.; SANTOS, João B. C. *Análise do discurso: unidade e dispersão*. Uberlândia: Entremeios, 2004. p. 19-42.

\_\_\_\_\_. *Foucault e Pêcheux na análise do discurso: diálogos e duelos*. 3. ed. São Carlos: Claraluz, 2006.

LODI, Odete. *A mulher e as relações de trabalho*. Ciências Sociais em Perspectiva (5) 9: 149-160 – 2º semestre de 2006.

MODESTO, Paulo. *Globalização e administração pública indireta: agências executivas e a transplantação linguística*. 2006. Disponível em: <<http://www.unifacs.br/revistajuridica/arquivo/edicao.../Paulo%20Modesto.doc>>. Acesso em: 16/05/2015.

ORLANDI, Eni Puccinelli. *Análise de discurso: princípios & procedimentos*. 2. ed. Campinas: Pontes, 2000.

SILVA, Sandra Regina. “Bacardi moderniza gestão com mais mulheres”. *Revista HSM Management*, São Paulo, n. 104, p. 100-106, 2014.

SOUZA, Luana Passos; GUEDES, Dyego Rocha. *A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década*. ESTUDOS AVANÇADOS 30 (87), 2016. Pg. 123-139.

Artigo recebido em 6 de fevereiro de 2018  
Aceito para publicação em 15 de maio de 2019

---

<sup>1</sup> O programa *WomanLeadership* (Liderança feminina) é um programa da Bacardi que tem por objetivo ampliar o lugar das mulheres na corporação, no mundo. No Brasil a CEO é Raquel Alvarenga, diretora de Recursos Humanos da Bacardi, instalada em São Bernardo do Campo.