



SPOLM 2008

ISSN 2175-6295

Rio de Janeiro- Brasil, 05 e 06 de agosto de 2008.

# DECISÃO EM GRUPO E NEGOCIAÇÃO EM EQUIPES PROFISSIONAIS: TÉCNICA OPERACIONAL *VERSUS* HIERARQUIAS CULTURAIS

**Dayse de Paula Marques da Silva**

Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Rua São Francisco Xavier, 524, PEGGE – Sala 8030, Bloco E. Maracanã

[dayse@centroin.com.br](mailto:dayse@centroin.com.br)

## Resumo

Considerar “decisões em grupo e negociação” implica na abordagem de grupamentos humanos como um fenômeno social com variadas dimensões, sendo uma delas, a do poder. Este trabalho tem como objetivo favorecer uma reflexão da dinâmica específica que potencialmente pode ser estabelecida no interior de equipes profissionais, seja no interior de uma instituição, de organismos não governamentais ou de uma empresa estatal ou privada. Inclui novas situações observadas no mundo contemporâneo como a inserção de mulheres no mercado de trabalho em funções qualificadas.

**Palavras-chaves:** competência técnica; gestão de pessoas; diversidade cultural; grupos profissionais.

## Abstract

Social groups must be approached as a multidimensional social problem when analyzing “negotiation and group decisions”. Power is one of these characteristic dimensions. This paper studies the specific dynamics that can potentially emerge within professional teams in institutions, ONGs and public or private companies. It deals with some new situations observed in the labor market, as the presence of women in highly qualified positions.

**Keywords:** technical expertise; manpower management; multiculturalism; professional groups

## 1. INTRODUÇÃO

Considerar “decisões em grupo e negociação” implica na abordagem de grupamentos humanos como um fenômeno social com variadas dimensões, sendo uma delas, a do poder. Este trabalho tem como objetivo favorecer uma reflexão da dinâmica específica que potencialmente pode ser estabelecida no interior de equipes profissionais, seja no interior de uma instituição, de organismos não governamentais ou de uma empresa estatal ou privada. Inclui novas situações observadas no mundo contemporâneo como a inserção de mulheres no mercado de trabalho em funções qualificadas.

As organizações são estruturadas por funções burocraticamente definidas, em uma perspectiva racionalizada do funcionamento de qualquer espaço operacional, a partir de competências especializadas, definindo ações hierarquizadas entre pessoas. Alguns organismos apresentam uma estrutura mais hierarquizada, a partir de pressupostos diferenciados como é o caso das forças armadas estruturadas por força da hierarquia militar, conforme formas de governo instituído constitucionalmente. Hoje, as forças armadas têm em seu quadro funcional pessoas interessadas na carreira militar e os chamados civis, admitidos pela sua competência técnica, o que define setores diferenciados, com normas específicas para ambos os grupos.

Tradicionalmente, o funcionamento de organizações na sociedade ocidental vem se configurando de forma hierárquica com um modelo vertical de gestão. Esta hierarquização segue padrões técnicos, com características centralizadoras no processo de decisão com base em conhecimentos específicos e padronizados que expressariam a habilitação para a realização de determinadas atividades. Ultimamente, observam-se algumas tendências de questionamento dos modelos gerenciais, seja em organizações privadas ou públicas que se estruturam verticalmente, sugerindo-se uma série de mudanças neste contexto institucional ou empresarial<sup>1</sup>. Uma delas seria a implantação de uma forma de gestão que favorecesse a descentralização da decisão, propondo uma participação mais ampliada de diferentes setores da organização, o que implica na formação de novos grupos no interior das mesmas e novas formas de exercício do poder. Considerando a realidade das forças armadas, esta tendência seria de difícil aplicação, a partir da hierarquia militar, do pressuposto da disciplina e obrigação de obediência aos oficiais superiores. Certamente, este debate, estaria limitado ao quadro dos profissionais civis e as suas implicações nas atividades operacionais, o que não seria realizado sem restrições institucionais. Com interesse neste quadro, será privilegiada neste trabalho uma abordagem sobre as equipes profissionais.

Remeter-se a equipes profissionais implica em abordar o tema do conhecimento na perspectiva do exercício do poder, reconhecendo-o como um importante elemento deste fenômeno na sociedade moderna, observado nos grupamentos humanos por variadas áreas e com um protagonismo muito claro da sociologia entre as disciplinas acadêmicas.

O que nos interessa explorar é como este processo de decisão em grupo e negociação pode ocorrer em um universo onde as hierarquias são muito rígidas a partir da natureza da própria instituição. Outra dimensão a ser considerada é a inserção de mulheres em um contexto profissional onde a tradição masculina na composição do seu quadro funcional é muito marcante.

Nesse sentido, recuperar a trajetória da Educação na sociedade moderna e as possibilidades de inserção das mulheres em espaços como o das forças armadas, torna-se um tema muito instigante. Esta avaliação se afirma, principalmente, se observarmos os avanços significativos desta instituição no campo da técnica e desenvolvimento do país e a sua participação na garantia da ordem republicana.

## **2. EDUCAÇÃO E NOVOS ESPAÇOS DE EXERCÍCIO DO PODER**

---

<sup>1</sup> A origem deste debate está na forma de organização da produção em contextos empresariais. Foi estabelecido ao fim do século XX, por meio de teorias gerenciais com base em argumentos científicos como as tayloristas, por exemplo. Esta perspectiva pressupõe uma divisão do trabalho organizada rigidamente por séries de produção fechadas, operadas por mão de obra qualificada em diferentes níveis de habilitação (formação técnica de níveis secundários, formação de nível superior) em setores muito distintos. As decisões eram centralizadas naqueles com “melhores credenciais”, isto é, habilitações de maior qualificação profissional, como as propiciadas pela qualificação de ensino superior – a chamada gerência científica.

É inegável, na história ocidental, a influência que a Revolução Francesa exerceu sobre a reconfiguração dos grupos que exerciam o poder na sociedade pré-capitalista e a formação de uma nova malha de relações políticas e sociais.

O Iluminismo instituiu um movimento filosófico que definiu uma nova interpretação do mundo ocidental. O conhecimento tornou-se uma modalidade valorativa da conduta humana de uma forma inédita, considerando os períodos anteriores, quando a visão mítica e religiosa orientava as “explicações” dos acontecimentos. O pressuposto ético e moral religioso fragilizam-se diante de uma busca de compreensão cada vez mais baseada nos princípios da razão. Neste percurso, novos grupos sociais surgem, a partir das mudanças econômicas e políticas que ocorreram na passagem do feudalismo para o capitalismo. Este processo sempre foi acompanhado das mudanças que ocorriam no campo das idéias e que dirigiram o avanço que remetemos hoje às “ciências”. Das conquistas dos mares, com a navegação, chegamos a novas terras, a uma nova configuração do globo terrestre e a novas formas de dominação. As colônias, das quais o Brasil é resultado, reproduzem os modelos organizacionais instituídos nos Estados conquistadores.

O ser humano passa a ser compreendido como um indivíduo com direitos e deveres, com base na idéia de cidadão e cidadania, tendo como interlocutor, legitimado pela lei, o Estado. A forma democrática de funcionamento do Estado foi o grande debate instituído à época. A idéia de cidadão definiu uma nova configuração de forças políticas que, apesar de ainda controlada por segmentos dominantes, representou, de fato, uma estrutura inteiramente diversa da anterior no que se refere às instâncias de decisão. O poder deixa de ser soberano na figura do rei e do papa, em permanente disputa quanto a esta “distribuição de poder” e passa a ser dividido entre o rei e o parlamento, colocando em xeque a permanência do poder absoluto.

## 2.1. O CIDADÃO LEGITIMADO PELA CONDIÇÃO SOCIAL

A cidadania não é uma idéia nova ou recente. Está presente na estrutura das sociedades antigas, mas teve uma característica comum nos diferentes períodos históricos – a direção da elite na sua configuração. Apesar de significar uma ampla mudança na estrutura do poder, a incorporação do conceito de cidadão com base na filosofia iluminista não evitou a contradição entre a implantação de formas justas de decisão com base no interesse coletivo e a manutenção de privilégios.

A formação do corpo de representantes do “povo<sup>2</sup>” no parlamento, com participações muito desiguais entre os segmentos, incluiu majoritariamente os homens da elite “em agonia”, os aristocratas, ou da nova elite em ascensão, os burgueses. Embora as mulheres tenham participado intensamente dos movimentos de protesto e levante contra a sociedade estratificada com base na figura de um soberano, elas não participaram desta nova estrutura do poder e não foram incluídas plenamente, assim como outros grupos com base na estratificação social. Havia restrições definidas pelo sexo ou pela condição social para o acesso aos espaços de exercício do poder. Os cidadãos apesar de serem definidos como indivíduos iguais perante a lei, com base em princípios que a *Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão* consagra, distinguem-se quanto “aos direitos aos quais terão direito”. Essas diferenças têm um forte determinante econômico que estabelece uma estratificação social que permanece na nova ordem política, assim como as hierarquias sociais com base em diferenças de sexo e raça/etnia.

A participação nas formas institucionalizadas de exercício do poder não foi favorecida para as mulheres, assim como também não foi facilitada a sua inserção em outro espaço que toma importância neste processo de reforma e mudança na sociedade ocidental – o espaço da educação.

---

<sup>2</sup> Entre os representantes do povo havia uma composição muito diversificada: burgueses, trabalhadores, camponeses etc.

### 2.1.1. A educação como direito igual para todos

A *Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão*, elaborada na Revolução Francesa em 1789, dá um destaque fundamental à liberdade individual, mas, apesar de utilizar o termo *Homem* como forma de identificar o ser humano, favorece a concepção androcêntrica do espaço político, bem condizente com, os costumes e a cultura da época.

*I - Os homens nascem e permanecem livres e iguais em direitos; as distinções sociais não podem ser fundadas senão sobre a utilidade comum.*

*II - O objetivo de toda associação política é a conservação dos direitos naturais e imprescritíveis do homem; esses direitos são a liberdade, a propriedade, a segurança e a resistência à opressão<sup>3</sup>.*

A versão da Organização das Nações Unidas (ONU), intitulada *Declaração Universal dos Direitos Humanos*, elaborada em 1948, após a segunda guerra mundial, já qualifica os sujeitos conforme sexo, raça, religião, etc. Amplia a visão quanto ao sujeito e objeto das novas relações de poder na sociedade ocidental – homens e mulheres, grupos étnico-raciais e religiosos.

*Artigo I - Todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotados de razão e consciência e devem agir em relação uns aos outros com espírito de fraternidade.*

#### **ArtigoII.**

*1. Todo ser humano tem capacidade para gozar os direitos e as liberdades estabelecidos nesta Declaração, sem distinção de qualquer espécie, seja de raça, cor, sexo, idioma, religião, opinião política ou de outra natureza, origem nacional ou social, riqueza, nascimento, ou qualquer outra condição.*  
*2. Não será também feita nenhuma distinção fundada na condição política, jurídica ou internacional do país ou território a que pertença uma pessoa, quer se trate de um território independente, sob tutela, sem governo próprio, quer sujeito a qualquer outra limitação de soberania.<sup>4</sup>*

Certamente, os avanços na afirmação da cidadania são evidentes após 159 anos e a educação torna-se uma das mais fortes aspirações na garantia dos direitos fundamentais. Na versão mais recente, da ONU, o artigo que trata do acesso universal ao conhecimento estabelece claramente a responsabilidade do Estado na afirmação deste direito sem distinção de classe, sexo ou religião.

#### **Artigo XXVI**

*1. Todo ser humano tem direito à instrução. A instrução será gratuita, pelo menos nos graus elementares e fundamentais. A instrução elementar será obrigatória. A instrução técnico-profissional será acessível a todos, bem como a instrução superior, esta baseada no mérito.*  
*2. A instrução será orientada no sentido do pleno desenvolvimento da personalidade humana e do fortalecimento do respeito pelos direitos humanos e pelas liberdades fundamentais. A instrução promoverá a compreensão, a tolerância e a amizade entre todas as nações e grupos raciais ou religiosos, e coadjuvará as atividades das Nações Unidas em prol da manutenção da paz.*

<sup>3</sup> [www.terra.com.br/voltaire/mundo/declaracao.htm](http://www.terra.com.br/voltaire/mundo/declaracao.htm)

<sup>4</sup> [www.onu-brasil.org.br/documentos\\_direitoshumanos.php](http://www.onu-brasil.org.br/documentos_direitoshumanos.php) - 31k -

### *3. Os pais têm prioridade de direito na escolha do gênero de instrução que será ministrada a seus filhos.<sup>5</sup>*

A proposta não foi um consenso à época dos iluministas. Havia uma forte resistência do clero aos novos sistemas educacionais, sobretudo entre os jesuítas que foram os responsáveis por uma sólida estruturação do ensino de base católica, com influência em todas as ramificações do conhecimento. O ponto principal de tensão entre os iluministas e o clero era, exatamente, aquele relacionado à liberdade de pensamento e livre expressão que confrontava com os dogmas católicos tendo em vista o cerceamento das idéias.

Entretanto, os expoentes deste movimento filosófico não aderiram ao discurso universalista de livre acesso ao ensino. Havia um “sentido iniciático” quanto ao saber. O processo exigia condições específicas para adquirir e receber os ensinamentos porque os compêndios, pergaminhos e livros eram de difícil compreensão, em idiomas raros e seu acesso era restrito à elite ou ao clero. A massificação do ensino não era recebida com entusiasmo por estes filósofos que influenciaram o movimento da Revolução Francesa.

Portanto, a educação como um direito social a ser assegurado a todos surge com uma evidente disputa entre grupos na nova ordem política em andamento na sociedade moderna. Determina as tendências de ingresso no sistema educacional em variados níveis, cuja universalização, ainda não alcançou os patamares propostos por estas Declarações. Apesar de se afirmar como um direito comum a todos os cidadãos, o acesso à educação, de fato, ainda, não atingiu a grande parte da população mundial e particularmente as mulheres<sup>6</sup>. Nos países onde o acesso aos patamares superiores de formação educacional é garantido por mecanismos burocrático-institucionais, sem distinção de raça/cor, sexo, religião e adesões políticas são observadas diferenças significativas na distribuição por sexo e raça/cor em cursos universitários. Considerando o espaço do conhecimento como um lugar de exercício do poder estas tendências preocupam os especialistas que estudam o comportamento social, pois conforme observado anteriormente, as hierarquias se mantiveram, apesar da adoção de princípios igualitários na nova ordem européia.

### **3. OS GRUPOS COMO ESPAÇOS DE PODER**

A análise destas diferenças torna-se relevante diante da formação de agrupamentos humanos. Segundo uma visão sociológica, os mecanismos que explicam a associação de indivíduos em um dado momento, em uma região, um território, um clube, uma profissão etc, tem como fator explicativo um conjunto de elementos, constituindo-se o “interesse comum”, aquele fundamental que originará diferentes formas de interação social. Estas interações são caracterizadas por conflitos, competições, afinidades pessoais, que se mantem em diferentes culturas, revelando relações de poder em diversos níveis.

*Em grupos sociais que por seus fins e por toda sua significação são os mais diversos que se possam imaginar, encontramos as mesmas relações formais dos indivíduos entre si. Dominação e subordinação, competição, imitação, divisão do trabalho, formação de partidos, representação, coexistência da união para dentro e a exclusão para fora, e incontáveis formas semelhantes, se encontram tanto num*

---

<sup>5</sup> [www.onu-brasil.org.br/documentos\\_direitoshumanos.php](http://www.onu-brasil.org.br/documentos_direitoshumanos.php) - 31k

<sup>6</sup> O texto do **Projeto do Milênio** da ONU, revela que o problema ainda não foi superado em muitas regiões demandando ações específicas por parte do organismo internacional, nas denominadas Forças-tarefa, referente a Igualdade de gênero: *Fortalecer as oportunidades das meninas que já tiverem educação fundamental, assegurando simultaneamente o ensino básico universal. Isto requer intervenções especiais para tornar as escolas mais disponíveis e seguras para as meninas, e para reformar o conteúdo do ensino..*([www.pnud.org.br/milênio/#ft](http://www.pnud.org.br/milênio/#ft))

*Estado quanto numa comunidade religiosa, num bando de conspiradores como numa cooperativa econômica, numa escola de arte como numa família. Por mais diversos que sejam os interesses que levam a essas sociações, as formas nas quais estes interesses se realizam podem ser iguais. O interesse econômico, por exemplo, realiza-se tanto sob a forma de competição como de organização planejada de produtores, em isolamento de outros grupos ou em fusão com eles. (Simmel,1983: 62)*

#### 4. A TÉCNICA COMO RELAÇÕES DE PODER “NEGOCIADAS”

As considerações anteriores abordam uma visão ocidental sobre a forma de compreender a “civilização” moderna, cuja garantia é o conhecimento científico acriticamente considerado isento de interesses particulares e os grupos como espaços de poder. O acesso universal a educação como um bem básico para a afirmação dos ideais de cidadania torna-se um imperativo da nova sociedade liberal e toda a estrutura do sistema educacional se organiza a partir da premissa da liberdade do homem e da livre expressão das idéias.

As tendências observadas no debate sobre as profissões que interessam mais especificamente, na abordagem deste trabalho, são: a dimensão técnico-científica circunscrita em si mesma, no espaço do conhecimento, e a das relações de poder estabelecidas na dinâmica de afirmação dos grupos profissionais. A complexidade se manifesta a partir do ponto em que o próprio conhecimento pode ser considerado, de imediato, uma relação de poder – quem tem acesso aos bens culturais, ao “capital cultural”, já exerce poder. Entretanto, há uma tendência nestas considerações em afirmar certa autonomia da técnica, certa isenção do conhecimento, uma independência do profissional ao exercer as suas habilidades com base na ciência, diante de disputas de interesses políticos, econômicos, marcados pela competitividade.

O papel da universidade, sua função e as particularidades do conhecimento a partir da visão moderna há muito vêm sendo debatidos, a começar por Weber. As mudanças observadas nos modelos da universidade alemã, comparando com a norte-americana, são ilustrativas para a compreensão das tensões que ainda são observadas.

*Pois, na América, a burocracia, que pressupõe o diploma de exame como o bilhete de entrada para o reino das prebendas, está apenas em seus primórdios. O jovem americano não tem respeito por coisa alguma, nem por ninguém, pela tradição ou pelo cargo público – a menos que seja pela realização pessoal dos homens individualmente. É a isso que o americano chama de “democracia”, por mais deformada que sua intenção possa ser na realidade, e a intenção é o que conta, aqui. A concepção que o americano tem do professor que o enfrenta é: ele me vende seu conhecimento e seus métodos em troca do dinheiro do meu pai, tal como o verdureiro vende repolhos à minha mãe. Eis tudo. (Weber, 1982, p.176-177)*

E Weber não era “condescendente” com a sua área, apresentando resistências em aceitar as mudanças no espaço universitário alemão apresentando dificuldades de “adaptação”.

*Você acredita, em sua consciência, que pode ver mediocridade atrás de mediocridade, ano após ano, passar à sua frente, sem se amargar e sofrer? Naturalmente, recebemos sempre a resposta: “É claro, vivo apenas para a minha vocação”. Não obstante, comprovei que poucos homens podem suportar essa situação sem ressentimento. Julguei necessário dizer tudo isso sobre as condições externas da vocação do homem universitário. Mas acredito que na realidade desejais ouvir algo diverso, ou seja, a vocação **intima** para a ciência. Em nossa época, a situação interna, em contraste com a organização da ciência, entrou numa fase de especialização antes desconhecida e que isto continuará. Não só externamente, mas também internamente, a questão está num ponto em que o indivíduo só pode adquirir*

*a consciência certa de realizar algo verdadeiramente perfeito no caso de ser um especialista rigoroso. (Weber, 1982, p.159-160).*

Este processo de especialização do conhecimento ainda é alvo de muitas polêmicas e foi responsável pela organização de muitos grupos novos no campo das profissões. Muitas áreas que existem hoje como profissões são desdobramentos de atividades ocupacionais outrora “classificadas” de outra forma. Weber aponta o surgimento da “especialidade” e, curiosamente, prevê a sua irreversibilidade. Ele se refere a este processo buscando compreender as mudanças que ocorreram no significado da própria ciência. A ciência moderna vai apresentar um significado diferente ao tentar “afirmar uma verdade” sobre um objeto especializado do conhecimento. As áreas específicas desenvolvem “argumentos” próprios que operacionalizam a intervenção do profissional diante da demanda colocada para os seus serviços. Entretanto, este não se preocupa com o “significado” da sua ação numa perspectiva mais ampla, ética, relativa às conseqüências de sua ação na organização do mundo ou o impacto da sua intervenção nas considerações dos indivíduos, das pessoas, no cotidiano de suas vidas. Qual a importância, afinal, da ciência, nos dias que correm? Weber está desenvolvendo o argumento da sociologia interpretativa, a começar perguntando: para quem a ciência é fundamental? O que faz? Para quem faz? Quem é beneficiado com o seu fazer? Weber vai destacar as “pressuposições” conforme os “objetos” de cada um destes recortes da ciência especializada.

O autor é bem claro quanto a sua convicção de que fazer política e fazer ciência são atividades completamente independentes e devem ser compreendidas como “fazeres” muito diferentes.

*Tomar uma posição política prática é uma coisa, e analisar as estruturas políticas e as posições partidárias é outra. Ao falar num comício político sobre a democracia, não escondemos nosso ponto de vista pessoal; na verdade, expressá-lo claramente e tomar uma posição é nosso dever. As palavras que usamos nesse comício não são meios de análise, mas meios de conseguir votos e vencer os adversários. Não são arados para revolver o solo do pensamento contemplativo; são espadas contra os inimigos: tais palavras são armas. Seria um ultraje, porém, usá-las do mesmo modo na sala de aula ou na sala de conferências. (Weber, 1982:172).*

Considerando o *frisson* das mudanças econômicas e políticas do momento em que viveu e escreveu Weber – fins do século XIX e início do século XX, em que os movimentos de cunho político-revolucionário se conformavam – é possível compreender as polêmicas estabelecidas entre o fazer político e o fazer científico. Estes foram temas dos quais se ocupou Weber nas suas análises com uma clareza e atemporalidade que surpreende bastante.

Este também é o período em que o taylorismo propõe a implantação de novas modelos de organização da produção industrial a partir do primado da ciência. Nesta linha de argumentação ressalta-se o caráter autônomo da ciência e com base num complexo racional de conhecimentos gradativamente sistematizados é estimulada uma expectativa de organização da sociedade com base em um complexo profissional do mercado de trabalho que gradativamente impõe-se e redefine espaços de poder na sociedade moderna. Quem domina a técnica e mais conhecimento garante um espaço de influência maior e se afirma nesta nova ordem.

#### **4.1. O IMPACTO DE NOVOS SUJEITOS NO GRUPO PROFISSIONAL: A OPOSIÇÃO GÊNERO X HABILIDADES TÉCNICO-CIENTÍFICAS**

Neste momento mencionado anteriormente, a inserção de mulheres como mão de obra qualificada, reconhecida no campo científico era praticamente “impensável”.

É muito recente o processo de profissionalização das mulheres, o que se consolidou na metade do século passado, estabelecendo para este contingente

populacional uma desvantagem significativa na competição por postos de trabalho com melhor qualificação. Este quadro vem sendo alterado rapidamente nos últimos anos, observando-se a inserção gradativa de mulheres em número crescente no espaço universitário, inclusive em áreas de tradição masculina, como as tecnológicas. Outra novidade é a abertura das forças armadas para mulheres.

Certamente, o avanço histórico é significativo considerando o isolamento das mulheres do processo de participação das instâncias decisórias durante a Revolução Francesa e por decorrência, da ciência, o que dificultou o seu reconhecimento como cidadã com plena liberdade para usufruir os direitos sociais, assim como os escravos. Entretanto, muitos obstáculos ainda são percebidos no espaço profissional para a afirmação deste contingente da mão de obra, conforme atestam muitas publicações no campo das relações de gênero<sup>7</sup>. Muitos estudos nesta linha de pesquisa demonstram situações diferenciadas na hierarquia profissional e nos cargos assumidos por homens e mulheres com perdas evidentes para as últimas: dificuldade de ascensão nas carreiras; salários mais baixos; funções menos prestigiadas; acúmulo de responsabilidades no espaço privado das relações pessoais. Variados aspectos são abordados para explicar tal fenômeno, inclusive a entrada tardia das mulheres no espaço educacional, mas uma dimensão deste problema é pouco considerada nas organizações: as matrizes culturais de interpretação das habilidades femininas e masculinas no mercado de trabalho. O que isto quer dizer, exatamente? Há uma expectativa de desempenho diferenciado, conforme o sexo no interior das organizações. Os setores e serviços são estruturados e funções são distribuídas segundo as representações sociais do masculino e do feminino, revelando hierarquias que escapam aquelas legitimadas pela racionalidade de natureza científica. A habilitação pelo conhecimento especializado, enfim pela técnica, não basta para explicar como determinada estrutura organizacional se constitui e se equilibra atualmente num sistema operacional. Coexistem, hoje, determinadas variáveis que devem ser consideradas na avaliação de desempenho de uma equipe como aquelas correspondentes ao sexo que revela significações de gênero (masculino e feminino) nas atividades profissionais. Em alguns casos, limita potencialidades a serem aproveitadas como no caso de uma mulher “com voz de comando”, sem interesse em constituir família e um homem com “habilidades manuais” com interesse em permanecer perto da família. Os estereótipos quanto ao gênero revelam preconceitos que sustentarão preconceitos no interior dos grupos profissionais e vão interferir em decisões sobre atividades correlatas para homens e mulheres no interior de uma organização.

Este fato vem sendo reconhecido pelo poder público, particularmente por alguns grupos que operam na gestão das políticas sociais nas empresas estatais como revela o *Programa de Equidade de Gênero*, lançado pelo Governo Federal em 2005. O documento apresenta como preâmbulo, o seguinte:

*O Programa Pró-Equidade de Gênero consiste em desenvolver novas concepções na gestão de pessoas e cultura organizacional para alcançar a equidade de gênero no mundo do trabalho. Em todos os países do mundo, mesmo nas sociedades industrializadas, existem claras diferenças entre as possibilidades de acesso que mulheres e homens têm aos recursos produtivos, ao poder, às oportunidades e à participação na vida política. Não existe, ainda, país algum que tenha eliminado as desigualdades de gênero em todos os campos das suas atividades. O Programa é uma iniciativa do Governo Federal, que, por meio da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres da Presidência da República (SPM) e do Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, reafirma os compromissos de promoção da igualdade entre mulheres e homens inscrita na Constituição Federal de 1988. O Programa conta, também, com a parceria do Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM) e da*

---

<sup>7</sup> Campo de estudos das ciências sociais que tem observado as hierarquias entre homens e mulheres em diferentes dimensões da organização social, inclusive no mercado de trabalho.



*Organização Internacional do Trabalho (OIT). O Selo Pró-Eqüidade visa à promoção da cidadania e à difusão de práticas exemplares entre as empresas. É também um instrumento de progresso que evidenciará o compromisso da empresa com a equidade de gênero. A adesão ao Programa não gera obrigações e permite a implementação de medidas de equidade, articuladas estrategicamente, que promovem um ambiente de trabalho motivador, favorecendo a gestão empresarial<sup>8</sup>.*

Seus objetivos são:

- *Contribuir para a eliminação de todas as formas de discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego.*
- *Conscientizar e sensibilizar empregadores e estimular as práticas de gestão que promovam a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres dentro das empresas.*
- *Reconhecer publicamente o compromisso das empresas com a equidade de gênero no mundo do trabalho.*
- *Criar a rede Pró-Eqüidade de Gênero.*
- *Construir um banco de “boas práticas” de gestão que promova a equidade de gênero no mundo do trabalho.*

#### **4.1.1. Técnica operacional versus hierarquias culturais: dinâmicas que interferem nos processos de decisão em grupo e negociação**

O documento revela que o problema é reconhecido internacionalmente e algumas medidas vem sendo tomadas para superá-lo. Entretanto, é possível observar que o impacto destas variáveis no ambiente de trabalho não tem sido percebido claramente em muitas empresas, o que provoca, inclusive, “alguns estranhamentos” na cultura organizacional brasileira. Os grupos que assumem os comitês de gênero nas empresas, em sua maioria são constituídos por mulheres. A partir desta proposta, algumas iniciativas importantes estão sendo realizadas para o enfrentamento deste problema como o levantamento da distribuição por sexo na estrutura organizacional<sup>9</sup>. Avaliar o impacto da inserção destes novos sujeitos – as mulheres, nos diferentes setores, com base em uma avaliação de funções e impacto na hierarquia empresarial permitiriam avançar na reflexão sobre a formação de determinados grupos no ambiente de trabalho e sua repercussão nas decisões em equipe.

A tendência observada neste debate é ignorar possíveis interferências de representações sociais sobre o comportamento de homens e mulheres na estruturação de serviços e distribuição de tarefas no interior de algumas divisões e departamentos. Superestima-se o fator “tempo histórico” (a abertura para as mulheres seria recente), para justificar a baixa participação de mulheres em alguns setores considerados altamente competitivos, melhor remunerados, cujas atividades impliquem em muitas viagens, relacionamento com equipes majoritariamente masculinas ou ações que implicariam em força física etc. Muitas vezes, deixa de ser observada a intenção explícita de mulheres, em permanecer nos setores que tenham estas exigências, pressupondo-se mudanças em suas motivações profissionais projetadas para o futuro, como o interesse na constituição de família, incluindo filhos. Também, não é creditada às mulheres casadas e com filhos, a possibilidade de atender a estas exigências da empresa acima referidas, caso a sua negociação conjugal permita<sup>10</sup>. Pressupõe-se que as mulheres, nestas condições, apresentarão dificuldades de

---

<sup>8</sup> Na versão 2006/2007 amplia sua ação para “demais instâncias da administração estadual e municipal e empresas privadas” ([www.spmulheres.org.br](http://www.spmulheres.org.br))

<sup>9</sup> Publicações: Petrobras e Furnas.

<sup>10</sup> *Em resumo, as novas pessoas atraídas pelo casamento compunham uma geração competente, presumivelmente, autoconfiante, com experiência de progresso econômico. Conforme veremos mais tarde, essa foi também a geração que fez do planejamento familiar uma característica essencial do casamento* (THERBON, 2006:243).

desempenho. Os gestores, a partir destas premissas muitas vezes imprimem à discussão em grupo, no momento da decisão e da negociação de planejamentos operacionais uma tendência de rejeição às candidaturas de mulheres para determinados cargos ou funções para os quais estão habilitadas tecnicamente para desempenhar. Por outro lado, deixa de ser observada a situação de homens que inicialmente não tem interesse em determinadas funções pelos mesmos motivos. Não querem viajar com tanta frequência, tem dificuldades de lidar com esquemas de conduta de alta competitividade no local de trabalho e gostariam de levar os seus filhos na escola todos os dias. Estes homens podem, inclusive, sentirem-se “pressionados” para assumir determinadas responsabilidades no setor com receio de avaliações negativas de seu desempenho.

Estas são dimensões do problema que poderiam ser consideradas no momento do planejamento estratégico para ações que impliquem em deslocamentos de pessoal para região distante, por exemplo.

Outra situação pouco discutida nas equipes que interfere em decisões relativas às técnicas operacionais e avaliação de resultados é o caso de contratos comerciais que envolvam países cujos costumes não aceitam a participação de mulheres em determinados lugares. Estas interferências culturais implicam, inclusive, em comprometer a garantia plena do direito das mulheres à educação, cujo acesso algumas origens étnicas não permitem. Como enviar a gerente de vendas ou a engenheira naval para negociar com grupos empresariais cuja composição androcêntrica de seus quadros comerciais pudesse rejeitar a representante e estabelecer limitações para a efetivação do contrato? Entretanto, como negociar nestas situações sem impor restrições as profissionais da própria empresa que estão capacitadas tecnicamente para demonstrar as suas habilidades operacionais, submetendo-se a costumes culturais que limitam a liberdade do indivíduo, superados na realidade dos próprios países – conduta rejeitada pela própria Carta das Nações Unidas<sup>11</sup>? Estes temas, hoje se tornam de alta complexidade cultural, principalmente, se considerarmos o processo de globalização mais acelerado dos modelos econômicos que interferem na sociedade internacional.

## 5. O QUADRO FUNCIONAL DA MARINHA DO BRASIL: A ABERTURA PARA MULHERES

As modificações no quadro funcional da Marinha do Brasil, conforme o sexo ocorreu na década de 1980, quando a instituição é aberta para mulheres, por meio de concurso. Este fato é recente e certamente definiu alterações na configuração de setores e no estabelecimento de relações interpessoais no ambiente institucional.

*O ingresso da Mulher na Marinha ocorreu por intermédio da lei 6807 de 07/07/1980 e esta foi regulamentada pelo decreto 85238 de 07/10/80. O Ministro da Marinha era o Almirante-de-Esquadra Maximiano da Silva Fonseca. Ao longo desses anos de serviço, sua participação tem sido marcante.*

*Atualmente, as mulheres ocupam as seguintes áreas como praças ou como oficiais: Medicina, de apoio à saúde, engenharia, arquitetura, construção civil, pedagogia, contabilidade, administração, direito, história, comunicação social, museologia, biblioteconomia, informática, economia, serviço social, psicologia, entre outras. Para ingressar, é necessário participar de Processo Seletivo (PS) destinado à candidatos de ambos os sexos, com as mais variadas formações: Ensino Médio completo e Curso Técnico em uma das áreas de interesse da Marinha do Brasil (para concorrer ao Processo Seletivo para Ingresso no Corpo Auxiliar de **Praças** (CAP) ou Curso Superior relativo à profissão a que*

---

<sup>11</sup> *Conseguir uma cooperação internacional para resolver os problemas internacionais de caráter econômico, social, cultural ou humanitário, e para promover e estimular o respeito aos direitos humanos e às liberdades fundamentais para todos, sem distinção de raça, sexo, língua ou religião.* Propósitos e Princípios, zrtigo1, Carta da ONU ([www.onu-brasil.org.br/doc1.ph](http://www.onu-brasil.org.br/doc1.ph)).

*deseja concorrer, para ingresso no Quadro Complementar de Oficiais: Intendentes (QC-IM), Quadro Técnico (T), Corpo de Engenheiros da Marinha (EN) e Corpo de Saúde da Marinha (CSM).*([www. mar.mil.br/menu\\_h/integrantes\\_mb/mulher\\_mb.htm](http://www.mar.mil.br/menu_h/integrantes_mb/mulher_mb.htm))

Considerando a importância da instituição militar no campo técnico-científico e a sua contribuição para o avanço do parque tecnológico brasileiro, a inserção das mulheres neste espaço, certamente, lhe confere prestígio e reconhecimento social, o que pode ser avaliado como um grande passo na afirmação da mulher no mercado de trabalho.

Entretanto, as análises do impacto destas mudanças no interior da instituição devem considerar as diferenças de formação profissional, conforme a citação acima indica para dimensionar as interfaces da origem social, sexo e formação educacional, na configuração de hierarquias no espaço funcional inter e intra grupos por distribuição de sexo. A partir do pressuposto do conhecimento como indicador de poder é possível observar valorações diferenciadas entre mulheres médicas, com curso superior e as mulheres que ingressam no quadro com o ensino médio, por exemplo. Em alguns momentos do debate sobre a inserção da mulher no mercado de trabalho foi possível observar uma expectativa de agrupamento por identidade espontânea das mulheres em situação desfavorável no mercado, simplesmente pelo fato de “pertencerem ao mesmo sexo”. As mulheres se unificariam por interesses comuns contrapondo-se a um “inimigo” comum – os homens que “usurpavam” as suas oportunidades. Mas as diferenças socioeconômicas na configuração de grupos e expressão de interesses definem comportamentos independentes da condição de sexo, o que deve ser considerado no caso de formações profissionais mais prestigiadas do que outras no universo feminino de uma empresa ou instituição. O *status* na formação profissional foi viabilizado, muitas vezes, pela condição privilegiada de acesso a educação mais qualificada. Estas hierarquias têm uma dinâmica própria em qualquer instituição. Entretanto, no caso do de um fato novo neste universo como é o caso da inserção das mulheres na Marinha do Brasil, onde o quadro é majoritariamente masculino, pode surgir uma expectativa de “identidade espontânea” entre mulheres, o que não ocorre “naturalmente” como algumas linhas do movimento feminista sustentaram por algum tempo.

Certamente, estas reflexões terão lugar, apenas, no quadro complementar composto por profissionais de diversas áreas de formação e onde as mulheres se inserem, o que não ocorre no corpo da armada.

Para analisar as decisões em grupo e negociação neste universo é importante considerar as diferenças que se estabelecem entre aqueles que optam por seguir carreira militar e os que optam em permanecer como civis. A hierarquia militar pela sua própria natureza implica em exigências de disciplina e ideais que não necessariamente se conjugam ou se aproximam, em alguns aspectos, dos discursos da formação profissional em universidades públicas ou privadas e fora do contexto das escolas militares. Algumas atividades operacionais que implicam em problemas de segurança e visão estratégica militar podem não ser valorizadas por grupos de profissionais que atuam diretamente no quadro complementar, sem vinculação com o corpo da armada, com funções especialmente técnicas. Desempenham o seu serviço de acordo com suas atividades específicas e muitas vezes, podem não compreender algumas normas e formas de funcionamento que primam pela hierarquia e exercício da autoridade. Neste contexto configuram-se hierarquias mais vinculadas à natureza e tipo de conhecimento que disputam entre si a importância das suas atividades no conjunto das operações técnicas. O que interessa explorar como um fenômeno novo no interior da organização é a hierarquia profissional tensionada pelas relações de gênero e como este fato pode repercutir no interior das equipes, influenciando decisões e negociações. É importante reconhecer que a hierarquia que se expressa muitas vezes pelo *status* profissional, ocorre entre as mulheres de origem social diferenciada, não se pressupondo neste trabalho uma identidade de gênero entre elas, com base na distribuição

por sexo na instituição. Certamente, a diferença socioeconômica entre uma médica ou cirurgiã-dentista e uma mulher de ensino médio na Marinha, vai se associar ao fato de ser uma Oficial superior e uma Praça, na hierarquia militar. O fato de serem mulheres não as unifica, imediatamente, agrupando-as por sexo, enquanto um conjunto homogêneo de interesses, com decisões semelhantes.

A possibilidade de uma mulher tornar-se uma Oficial por meio de sua carreira profissional na instituição militar pode estabelecer alguns impasses, outro problema pouco considerado. A relação hierárquica entre homens e mulheres de forma “invertida” considerando os modelos androcentricos (supremacia masculina) pode provocar novas tensões. No interior da organização podem surgir situações de conflito quanto ao que é a hierarquia de gênero (homens e mulheres) e a hierarquia militar (comando sob subordinados), no caso, por exemplo, de uma mulher “oficial” em relação a um homem que é “Praça” na hierarquia militar. São situações que dificilmente serão compreendidas sem uma análise mais cuidadosa dessas dinâmicas sob o enfoque das relações de gênero, pois a tendência é enfatizar a isenção da técnica e do conhecimento nestes casos, o que levaria a considerar a situação um problema secundário. Este seria facilmente superado pela adequação dos homens ao comando da mulher formada em curso de ensino superior e bem localizada na hierarquia militar. Entretanto, nem sempre é o que ocorre no cotidiano do ambiente de trabalho. Muitas vezes, os gestores tem que fazer opções que evitem este tipo de conflito e tensão em um setor, optando por nomeações que favorecem homens. No caso da estrutura militar, as regras de promoção não permitem tais “alternativas” pois o movimento circular de ascensão por tempo no posto, garante a mobilidade do quadro sem distinção de sexo, considerando aqueles postos permitidos às mulheres. Mas o impacto cultural dos valores associados as diferenças entre homens e mulheres ainda tem muito significado nas relações entre grupos no ambiente de trabalho.

Considerar estas interferências veladas na dinâmica de uma equipe poderia facilitar a identificação de problemas que não tem visibilidade, permitindo maior satisfação na equipe, fundamentando as decisões do grupo com mais segurança, permitindo o aproveitamento de potencialidades técnico-profissionais possivelmente subestimadas, tanto por parte de mulheres como de homens.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] FURET, François e OZOUF, Mona. Dicionário Crítico da Revolução Francesa. Tradução Henrique Mesquita. Rio de Janeiro, 1989.
- [2] COELHO, Edmundo Campos – As profissões imperiais: medicina, engenharia e advocacia no Rio de Janeiro, 1822-1930. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- [3] SCOTT, Joan - Gênero: uma categoria útil de análise histórica. Educação e Realidade - V.16.1990
- [4] SIMMEL, Georg. Simmel: Sociologia. Org. Evaristo de Moraes Filho. São Paulo: Ática, 1983.
- [5] SORJ, Bila e HEILBORN, Maria Luiza – Estudos de Gênero no Brasil In O que ler na Ciência Social Brasileira. Org. Sergio Miceli. Vol. 2 São Paulo: Editora Sumaré: Apocs; Brasília, DF: CAPES, 1999.
- [6] THERBON, Goran. Sexo e poder: a família no mundo, 1900-2000. Tradução Elisabete Dória Bilac. São Paulo: Contexto, 2006
- [7] WEBER, Max. Ensaio de Sociologia. Rio de Janeiro: Ganabara,, 1982.
- [8] [www.pnud.org.br/milênio/#ft](http://www.pnud.org.br/milênio/#ft)

[9] [www.terra.com.br/voltaire/mundo/declaracao.htm](http://www.terra.com.br/voltaire/mundo/declaracao.htm)

[10] [www.onu-brasil.org.br/documentos\\_direitoshumanos.php](http://www.onu-brasil.org.br/documentos_direitoshumanos.php) - 31k -

[11] [www.spmulheres.org.br](http://www.spmulheres.org.br)

[12] [www.mar.mil.br/menu\\_h/integrantes\\_mb/mulher\\_mb.htm](http://www.mar.mil.br/menu_h/integrantes_mb/mulher_mb.htm))

[13] [www.onu-brasil.org.br/doc1.ph](http://www.onu-brasil.org.br/doc1.ph)