

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Jean Carlo Silva dos Santos

Masculinidades, feminilidades e androginia: uma análise interpretativa sobre a construção social de gêneros e suas implicações para o exercício da liderança no Poder Judiciário de Rondônia

Orientadora: Prof.^a. Dr.^a Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre, 2013

Jean Carlo Silva dos Santos

Masculinidades, feminilidades e androginia: uma análise interpretativa sobre a construção social de gêneros e suas implicações para o exercício da liderança no Poder Judiciário de Rondônia

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Elaine Di Diego Antunes

Porto Alegre, 2013

CIP - Catalogação na Publicação

Santos, Jean Carlo Silva dos
Masculinidades, feminilidades e androginia: uma
análise interpretativa sobre a construção social de
gêneros e suas implicações para o exercício da
liderança no Poder Judiciário de Rondônia / Jean Carlo
Silva dos Santos. -- 2013.
261 f.

Orientadora: Elaine Di Diego Antunes.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de
Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS,
2013.

1. Relações de Gênero. 2. Estereótipos de Liderança.
3. Liderança Andrógina. I. Antunes, Elaine Di Diego,
orient. II. Título.

Jean Carlo Silva dos Santos

Masculinidades, feminilidades e androginia: uma análise interpretativa sobre a construção social de gêneros e suas implicações para o exercício da liderança no Poder Judiciário de Rondônia

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Conceito final:

Aprovado em 20 de novembro de 2013

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Grace Vieira Becker – PPGA-PUC/RS

Prof.^a Dr.^a Janaína Macke – PPGA/UCSS

Prof.^a Dr.^a Neusa Rolita Cavedon – PPGA/EA/UFRGS

Prof.^a Dr.^a Rosinha da Silva M. Carrion – PPGA/EA/UFRGS

Prof.^a Elaine Di Diego Antunes – PPGA/EA/UFRGS

Dedico a tese aos meus filhos Lucas, Ana Clara, Murilo e Vitinho.
Anjos dos céu a quem Deus permitiu estarem comigo nesta vida.
Aos meus pais Aldery e Marlene, exemplos de amor e humildade.
À Vera Sheneider, que acolheu a mim e a meu filho, como uma mãe e avó zelosa.
Aos meus grandes amigos Adalberto, Murilo, Francisca, Flávio...
na verdade, meus irmãos de jornada.
À Viviane Roque, pelo seu apoio incondicional.
À Elaine, minha orientadora, exemplo maior de amor pela docência.
As mais brilhantes luzes nas noites mais escuras da minha existência.
Dedico a vocês este pouco, pelo muito que para mim significam.
Me desculpem por ter apenas isso para lhes oferecer, depois de tanto
apoio e solicitude que vocês me dedicaram nesses quatro anos de doutorado.
Muito Obrigado por tudo.

AGRADECIMENTOS

O encontro humano é tão raro que, quando surge, vem carregando todas as experiências de desencontros que a pessoa já teve. E cada desencontro é uma perda porque é a irrealização do que teria sido uma possibilidade. Esta experiência de tantos desencontros é que marca os raros encontros que a vida permite. Entre estes, os de amigos. Assim:

Agradeço primeiramente à minha orientadora Prof.^a Dra. Elaine Di Diego Antunes, dedicada, orientação segura, lucidez e respeito imprimiu o que de melhor existe neste trabalho e me fez aguçar o senso crítico para novas realizações no campo do saber. As falhas que por certo existem neste trabalho são consequências das minhas limitações.

Aos meus irmãos Aldemir, Aldery Filho, Paulo César, Jane Mary, Luiz Ricardo, Aline, Athyla e Verônica com toda a minha saudade e carinho de mano.

Aos meus eternos amigos da Cooplan Angelina, Jeiele, Abdon, Álvaro, André, Helinho, Bidá, Zé Luiz, Márcio, Osman, Lucas, Little Help, Nildinha, Rafael, Fábio, Solange e Talita, pela paciência, respeito e incentivos nos instantes difíceis. Mais do que amigos, meus irmãos e meu alimento emocional nos instantes de trabalho e fora dele também.

A minha especial gratidão a Rosemeire e Rosângela. Vocês duas foram e são determinantes para o que ocorreu até eu chegar aqui. Minha gratidão eterna por tudo.

Angelina e Jeiele, vocês estão em minha vida como grandes irmãs de alma.

Aos meus colegas de DINTER, exemplos de esforço, disciplina e dedicação pelos estudos. A recíproca é verdadeira, pois vocês significam muito pra mim.

Ao corpo docente da EA, pelos ensinamentos transmitidos, os quais contribuíram para o meu enriquecimento intelectual, como também profissional. Meus agradecimentos especiais às professoras Grace, Neusa, Janaína e Rosinha, exemplos de intelectualidade que todos nós devemos ter como exemplo a ser seguido.

A todos os funcionários da Escola de Administração, pela notória solicitude e competência, que estiveram nos apoiando durante todo o transcorrer do curso.

Agradeço também ao Tribunal de Justiça de Rondônia, instituição que me proporcionou todas as oportunidades possíveis de desenvolvimento, onde espero continuar contribuindo com toda disposição.

Agradeço, ainda, a toda EA e a todos que dedicam suas energias e disposições para que a instituição se destaque como referência nacional e mundial de Excelência.

A todos vocês, meus amigos, o meu eterno sentimento de gratidão e apreço incondicionais.

A Deus, “inteligência suprema e causa primeira de todas as coisas”, pela vida e por me permitir reencontrar esses grandes amigos a quem tenho muito a agradecer.

*Anula minha masculinidade, Senhor, e torna-me
Mulher e frágil,
Se por essa total transformação
Eu puder conhecer melhor a Ti.
De que vale o meu próprio sexo
Se o audaz instinto possessivo
Só faria afastar-Te de mim?
Quanta inutilidade habita meus quadris,
Para instigar, instigar o feroz orgulho da vida,
Quando necessária é uma imobilidade silenciosa?*

A alma é feminina para Deus

Irmão Antoninus (William O. Everson), *The Crooked Lines of God*

Para isso, os homens precisam conquistar espaços para que progridam como seres humanos, apenas. Que as mulheres ampliem seu entendimento da atitude masculina. E, que a qualidade de vida dos seres humanos construa-se despreocupadamente com o poder.

Henrique Figueiredo Carneiro
Andréa Maria de Senna Marques

Fécondité

*Nous sommes la lune et le soleil
Les énigmes des étoiles
Nous sommes le sel de la mer
Et la blancheur du sable
Nous sommes le crepuscule et les nuages
Les oiseaux qui habitent le vent
Et en même temps
Nous sommes la faim et la nourriture
Et la terre et ses entrailles
Nous sommes un homme et une femme.*

Roseana Murray

RESUMO

Tem-se como objetivo nesta tese identificar e analisar os estereótipos de masculinidades e feminilidades nomeados pelos gestores do Tribunal de Justiça de Rondônia e as implicações desses no exercício da liderança. Consiste em uma pesquisa qualitativa com gestores e gestoras vinculados ao Tribunal de Justiça de Rondônia, onde se buscou identificar e descrever, a partir da dinâmica das relações de gênero, como os gestores percebem os significados de liderança e como a vivenciam em sua rotina de trabalho. Os dados coletados foram organizados por meio do método de análise de conteúdo. O marco teórico de referência envolve a teoria do papel social (EAGLY e KARAU, 1991) e a teoria da androginia psicológica (BEM, 1975, 1981). O cenário no qual as organizações do trabalho em sua maioria são estereotipadas como um espaço eminentemente masculino aguça o interesse dos pesquisadores sobre a questão de como a minoria feminina que alcançou cargos de liderança a conduz e se percebe como líderes e sobre as diferenças destas perspectivas com relação aos homens, o que leva ao exame do controverso tema sobre a existência de diferenças de estilos de liderança entre os gêneros. Buscou-se compreender também como se manifestam os estereótipos de masculinidade e feminilidade entre os líderes, os significados atribuídos à liderança sob a lente do gênero e os atribuídos considerados pertinentes às lideranças masculina e feminina. Neste sentido, os estereótipos de liderança engendrados na organização, estão associados à expressividade e à instrumentalidade, mas esses atributos não estão localizados no âmbito específico da feminilidade e da masculinidade, respectivamente. São subjetivações, que não implica uma posse, mas uma produção incessante que acontece a partir dos encontros vivenciado com o outro (GUATTARI e ROLNIK, 1996). Mesmo que uma minoria dos gestores reporte-se à heteronormatividade dos papéis de gênero na liderança, a maioria reporta-se a uma perspectiva andrógina que concerne a níveis ou campos variados. Esta androginia, apesar de ser localmente situada, apresenta pontos comuns com a androginia apontada pelos autores, referentes à multidimensionalidade dos papéis de gênero no que diz respeito à análise dos conceitos de masculinidade e feminilidade que possibilita uma variedade de comportamentos individuais por parte do homem e da mulher.

Palavras-chave: Relações de Gênero. Estereótipos de Liderança. Liderança Andrógina

ABSTRACT

This thesis aims to identify and analyze the stereotypes of masculinity and femininity managers named by the managers of Rondônia Court of Justice and their implications for the exercise of leadership. It consists of a qualitative survey conducted among managers and manageresses attached to the Rondônia Court of Justice, in which we sought to identify and describe, based on the dynamics of gender relations, how managers perceive the meanings of leadership and how they live them in their daily work routine. The data collected were organized using the content analysis method. The theoretical reference involves social role theory (EAGLY and KARAU, 1991) and the theory of psychological androgyny (BEM, 1975, 1981). The scenario in which labor organizations are, for the most part, stereotyped as a predominantly masculine spaces sharpens the interest of researchers regarding the question of how the minority of women who have achieved positions of leadership conduct and perceive themselves as leaders and on the differences of those perspectives when compared to men, which leads to the examination of the controversial issue of the existence of differences in leadership styles between genders. An attempt is also made to understand how the stereotypes of masculinity and femininity are manifested among leaders, the meanings attributed to leadership through the lens of gender and the attributes considered relevant to male and female leaders. In this sense, the leadership stereotypes engendered in the organization are associated with expressiveness and instrumentality, but these attributes are not located in the specific context of femininity and masculinity, respectively. They are subjectivities, which does not imply possession, but a ceaseless production that arises from encounters experienced with the other (GUATTARI and ROLNIK, 1996). Even though a minority of managers reports the heteronormativity of gender roles in leadership, the majority refers to androgynous perspective that concerns the varied levels or fields. This androgyny, despite being locally situated, has commonalities with the androgyny highlighted by the authors, concerning the multidimensionality of gender roles with regard to the analysis of the concepts of masculinity and femininity that enables a variety of individual behaviors on the part of the man and the woman.

Keywords: Gender Relations. Leadership Sterotypes. Androgynous Leadership.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Descritores de atributos da liderança masculina e feminina	79
Quadro 2: Estilos de decisão e suas características	89
Quadro 3: Dimensões interpretativas e operacionalização conceitual	129
Quadro 4: Consolidação dos cargos de provimento efetivo do TJRO distribuídos por gênero	141
Quadro 5: Quantitativo e escolaridade dos cargos em Comissão do TJRO distribuídos por gênero	142
Quadro 6: Quantitativo e escolaridade das funções gratificadas do TJRO distribuídos por gênero	144
Quadro 7: Quantitativo atual de magistrados do Poder Judiciário distribuídos por gênero	146
Quadro 8: Caracterização dos sujeitos da pesquisa	154

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama representativo da estrutura organizacional do TJRO	136
Figura 2: Mapa estratégico do Poder Judiciário do Estado de Rondônia	138
Figura 3: Desfile alusivo às comemorações do Dia Internacional da Mulher	146
Figura 4: Distribuição por faixa etária e sexo dos gestores do TJRO	156
Figura 5: Distribuição por faixa de tempo de serviço e sexo dos gestores do TJRO	156
Figura 6: Distribuição por faixa de tempo de serviço no cargo atual e sexo dos gestores do TJRO	157
Figura 7: Distribuição por faixa de tempo de serviço em cargo anterior e sexo dos gestores do TJRO	157

LISTA DE SIGLAS

ADCT – Atos das Disposições Constitucionais Transitórias

CNJ – Conselho Nacional de Justiça

DAS – Direção e Assessoria Superior

DRH – Departamento de Recursos Humanos

EF – Entrevistado Feminino

EM – Entrevistado Masculino

Fem. - Feminino

FG – Função Gratificada

ISO – International Organization for Standardization

MADEC – Manual de Análise, Descrição e Especificação de Cargos

Masc. - Masculino

MAUO – Manual de Atribuições das Unidades Organizacionais

PCCS – Plano de Cargos, Carreiras e Salários

PJ – Poder Judiciário

PJRO – Poder Judiciário do Estado de Rondônia

TI – Tecnologia da Informação

TJRO – Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Definição do Problema	19
1.2 Objetivos geral e específicos	23
1.3 Relevância do estudo	24
2 GÊNERO: ATRAJETÓRIA DE UM CONCEITO	29
2.1 A evolução do conceito de gênero	30
2.2 As contribuições dos movimentos feministas	32
2.2.1 Teoria Feminista Liberal	32
2.2.2 Teoria Feminista Radica.....	33
2.2.3 Teoria Feminista Psicanalítica.....	35
2.2.4 Teoria Feminista Marxista.....	36
2.2.5 Teoria Feminista Socialista	37
2.2.6 Teorias Feministas Pós-estruturalistas/Pós-modernas.....	38
2.2.7 Teorizações Terceiro-mundista/Pós-colonialista.....	39
2.3 As diferentes abordagens conceituais de gênero	41
2.3.1 Gênero enquanto categoria descritiva/não causal.....	42
2.3.2 Gênero enquanto categoria analítica/causal	44
2.4 A dicotomia sexo x gênero e sua superação	46
3 O PAPEL SOCIAL DE GÊNEROS: MASCULINIDADES, FEMINILIDADES E A CONSTRUÇÃO DAS DESIGUALDADES	51
3.1 A teoria do papel social	52
3.2 O papel social de gênero e os estereótipos de masculinidades e feminilidades	56
3.2.1 Os estereótipos de gênero	56
3.3 A construção das diferenças e desigualdades de gênero	58
3.3.1 As Perspectivas essencialista e construcionista de gênero	60

4 DIFERENÇAS E DESIGUALDADES DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES	
E NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: A QUESTÃO DOS ESTEREÓTIPOS	63
4.1 O gênero e seus estereótipos na gestão	64
4.2 A identidade do papel sexual como preditor do estilo do líder	67
4.3 As desigualdades e diferenças de gênero na liderança	68
4.4 Justificativas teóricas e empíricas para as desigualdades de oportunidades	
de ascensão feminina: estereótipos e vieses na avaliação das mulheres líderes	70
4.5 Perspectivas teóricas sobre as diferenças de gênero na liderança	74
4.5.1 Biologia e sexo	75
4.5.2 Papel de gênero	76
4.5.3 Fatores causais	76
4.5.4 Comportamento dirigido	78
4.6 Perspectivas de estilos da liderança feminina e masculina	80
4.6.1 Os atributos agênticos e comunais da liderança: congruências e incongruências	82
4.6.2 Estilos comportamental de liderança: tarefas e relacionamentos;	
autocrático e democrático	86
4.6.3 Liderança comportamental: estilos de decisão e papel de gênero	88
4.6.4 Liderança situacional: foco sobre os liderados	90
4.6.5 Estilos de liderança transacional e transformacional	91
5 A ANDROGINIA NAS ORGANIZAÇÕES: “UMA INTEGRAÇÃO AO	
INVÉS DE UMA POLARIZAÇÃO”	94
5.1 Androginia: origens e evolução de um conceito	95
5.2 A androginia psicológica e flexibilidade comportamental	100
5.3 As perspectivas dos estudos interpretativistas sobre androginia	103
5.4 A liderança andrógina	105
5.4.1 Biologismo <i>versus</i> identidade do papel sexual: argumentos para a liderança	
andrógina	107

5.4.2 Perspectivas do estilo de liderança andrógina	109
6 EPISTEMOLOGIA DA PESQUISA, PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	
E DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA	113
6.1 Um olhar interpretacionista de mundo	114
6.2 Tipo de pesquisa	118
6.3 Estratégia de pesquisa	121
6.4 Métodos e técnicas de coleta de dados e seleção dos sujeitos da pesquisa	122
6.5 Técnicas de análises e operacionalização conceitual	126
6.6 Caracterização do objeto de pesquisa e descrição do campo de pesquisa	131
6.7 Limitações do método	160
7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	162
7.1 Dimensões interpretativas sobre relações de gênero e liderança	166
7.1.1 A questão das competências e a ascensão a cargos de gestor: um olhar sobre si mesmo.....	167
7.1.2 Sentidos e significados de liderança.....	177
7.1.3 Os estereótipos de gênero e suas imbricações com o exercício da liderança	190
7.1.3.1 Estereótipos de liderança: a visão de si mesmo (a)	207
7.1.3.2 Estereótipos de liderança: a visão sobre o outro.....	214
7.1.4 Percepção dos gestores sobre a liderança andrógina	223
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	236
REFERÊNCIAS	246
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	259
APÊNDICE B – REQUERIMENTO PARA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA	260
APÊNDICE C – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE E ANONIMATO	262

1 INTRODUÇÃO

As organizações do trabalho vêm passando por mudanças consideráveis nos últimos tempos, mormente no que diz respeito à inserção da mulher no mercado de trabalho, que passou a questionar sua posição, seu papel, sua identidade e suposta fragilidade (KANAN, 2010) e a marcar presença nas organizações por meio da conquista de alguns espaços antes pertencentes exclusivamente aos homens. Leone e Baltar (2007), por exemplo, fazem uma estimativa com relação ao crescimento da taxa de participação feminina no mercado de trabalho e preveem que até o ano de 2026, ocorrerá uma igualdade de gêneros na participação do cenário laboral. Carli e Eagly (2001), a partir dos dados levantados pelo *US Bureau of Labor Statistics*, apontam que as mulheres entraram na força de trabalho assalariada em grande número e constituem 47% dos trabalhadores americanos. Na educação, por exemplo, elas são maioria, inclusive quanto aos fatores de qualificação profissional. Por sua vez, Anca e Vázquez Vega (2005) e Nogueira (2006) informam que, atualmente, as mulheres já representam cerca de 40 por cento da força laboral global.

Diante desta conjuntura, a inserção feminina no espaço organizacional, implicaria em um novo arranjo nas relações sociais e organizacionais, bem como na própria vida privada, porém, não é o que acontece. Embora as estatísticas agregadas sobre a participação da mulher no mercado de trabalho sugiram uma igualdade de gênero, a distribuição de homens e mulheres em posições de liderança apresenta outra história. Apesar de o atual contexto apontar para o aumento crescente da participação feminina no mundo do trabalho, o cenário social e organizacional ainda apresenta muitas desigualdades.

O fenômeno do “teto de vidro”, por exemplo, explica claramente porque, embora progressivamente o discurso igualitário entre homens e mulheres venha sendo incrementado nos vários campos das relações sociais, as mudanças são escassas quando se trata da divisão hierárquica do trabalho. Isto faz com que o espaço de trabalho passe a ser um campo de disputas acirradas entre homens e mulheres que lutam por condições igualitárias para assumirem cargos, posições hierárquicas, destaque e reconhecimento profissional. Neste âmbito também tem se constatado que a mulher se encontra em desvantagem com relação ao homem. Por meio de uma ampla variedade de situações e contextos, as mulheres são consideradas menos competentes do que os homens e menos dignas para o exercício de

cargos de liderança. Assim, preconceitos e discriminações contra as mulheres como líderes e líderes em potencial interferem na sua capacidade para alcançar autoridade e influência.

Imbricados à questão da ascensão da mulher a postos de comando em igualdade de condições com os homens, elas ainda passam por outras situações de desigualdades. Há consenso entre os pesquisadores (ANCA; VÁZQUEZ VEGA, 2005; BRYM *et al*, 2006; CALÁS; SMIRCICH, 1999; CAPPELLE *et al*, 2004; GIDDENS, 2005; KANAN, 2010) que a disparidade salarial, a segregação ocupacional e a tripla jornada de trabalho (em alguns casos), juntamente com todos os condicionantes advindos dessas desigualdades, constituem as principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres no espaço organizacional.

Em face desta realidade, aventam-se algumas questões. Uma delas diz respeito ao fato de que se a nova conjuntura aponta para a melhor preparação das mulheres para o mercado de trabalho, qualificando-as para assumirem postos de comando, por que isso não ocorre em maior número, considerando sua inserção maciça neste mercado? Por sua vez, alguns dos atributos do líder atual – muito valorizados pelas organizações – se coadunam com os estereótipos femininos. Apesar desta constatação, por que em muitos casos as mulheres são preteridas, avaliadas como menos competentes ou inaptas para assumirem posições de liderança?

O fato é que a masculinidade hegemônica insere no contexto das relações de gênero uma polarização e faz com que as crenças estereotipadas atribuídas às mulheres sejam consideradas negativas, impedindo-as de assumirem cargos de comando nas organizações e desqualificando-as para os papéis de liderança. No entanto, esta conjuntura vem sendo questionada e surgem espaços para discussões sobre a hegemonia masculina, deixando clara a necessidade de buscar alternativas que contemplem a igualdade de oportunidades. No processo de construção de uma nova identidade, as mulheres procuram desconstruir estereótipos sociais e culturais (GIDDENS, 2005) há séculos institucionalizados, a fim de suplantar as barreiras firmemente implantadas pelo patriarcalismo, revelando um caminho tortuoso para a ascensão feminina.

Nesta perspectiva, pode-se afirmar que as pesquisas sobre diferenças de gênero na liderança se encontram eivadas de estereótipos e, por isso, são inconsistentes quando se trata de propor alternativas de integração e de igualdades de condições para ascensão de mulheres a postos de comando. Como alternativa, a liderança andrógina talvez possa ser considerada como estilo mais eficaz e adequado para se estabelecer relações integradas de igualdade de

condições e oportunidades de ascensão dos indivíduos, principalmente as mulheres, a postos de comando nas organizações.

Este cenário – no qual as organizações de trabalho em sua maioria são estereotipadas como um espaço eminentemente masculino – aguça o interesse dos pesquisadores sobre a questão de como a minoria feminina que alcançou cargos de liderança a conduz e se percebe como líderes e sobre as diferenças destas perspectivas com relação aos homens, o que leva ao exame do controvertido tema sobre a existência de diferenças de estilos de liderança entre os gêneros.

Sobre o contexto até aqui descrito que esta pesquisa foi desenvolvida, a qual tem como propósito a análise de aspectos que permeiam as relações de gênero, no cotidiano das organizações do trabalho, referentes aos estereótipos, às diferenças e desigualdades de gênero e suas implicações com respeito à construção social de gêneros no exercício da liderança por parte de gestores do Tribunal de Justiça de Rondônia.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Na maioria das organizações, as relações de gêneros são estruturadas conforme se encontram ordenadas na sociedade maior, reproduzindo a dominação masculina na sua cultura. Portanto, torna-se premente clarificar como as organizações se mantêm masculinizadas e os caminhos pelos quais constituem a reprodução ‘homossocial’ (MOTTA, 2000, p. 36). As relações existentes entre os estereótipos de homem na cultura ocidental sustentam as ideias dominantes sobre a natureza das organizações e as estimulam a serem agressivas, vigorosas, orientadas para as decisões estratégicas, analíticas e racionais (PARK, 1996; MOTTA, 2000). Quanto à mulher, esta é percebida com as características de bondade, carinho e delicadeza, que parecem especialmente adaptadas para funções subordinadas e de apoio. A maioria dos papéis gerenciais é fortemente impregnada de masculinidade, tornando-a a própria personificação da organização (FOURNIER; SMITH, 2006) e, em uma sociedade na qual a razão instrumental, na maioria das vezes, constitui-se a base das relações de trabalho, os homens em geral são mais valorizados que as mulheres, o que estabelece desigualdades entre estes com respeito às posições de poder e prestígio.

Os estereótipos de gênero são frequentemente definidos como o conjunto de crenças estruturadas acerca dos comportamentos e características particulares do homem e da mulher. “Funcionam como esquemas cognitivos que controlam o tratamento da informação recebida e a sua organização, a interpretação que se faz dela e os comportamentos a adotar” (NETO *et al.*, 1999, p.11). De acordo com uma visão estereotipada dos papéis de gênero, cabe ao homem papéis relacionados com a esfera pública e o trabalho remunerado, tendo a única ou a mais bem remunerada profissão do casal. À mulher, cabem papéis articulados com a esfera do privado, a família e o lar, sendo da sua responsabilidade a organização da vida quotidiana da família, cuidar dos filhos e dos aspectos ligados à sua saúde e educação e as tarefas domésticas (NETO *et al.*, 1999; GIDDENS, 2005; BRYM *et al.*, 2006).

Nas organizações e nas relações de trabalho, masculinidade é definida em termos de controle, desempenho e intenções instrumentais e feminilidade se associa a “qualidades *softs*” como as atitudes de colaboração e de suporte (FOURNIER; SMITH, 2006). Nesta esteira, Perreault (2008) argumenta que a segregação nas relações de trabalho está diretamente relacionada a estereótipos sexistas e que a segregação sexual dos empregos também se faz acompanhar de condições de trabalho que variam segundo o fato de o emprego ser ocupado por homens ou mulheres.

A segregação de gêneros no contexto das organizações também se evidencia pelo fenômeno conhecido como “teto de vidro” (STEIL, 1997), que limita ou mesmo impossibilita – exclusivamente em função de seu gênero – o acesso feminino a níveis mais altos da hierarquia, ou ainda as excluem dos altos postos de direção. Em sua análise a respeito da teoria da identidade social¹, Steil (1997, p.67) afirma que a insignificante participação de mulheres em altos cargos possa estar relacionada “com a tentativa dos homens de resguardar a autoestima conferida historicamente ao seu grupo enquanto detentor dos postos de comando e de maior visibilidade nas organizações”. Cappelle *et al.* (2004), ao abordarem as divisões de gênero em atividades produtivas e de interação social, observam que trabalhos mais estáveis e centrais para a organização, e que muitas vezes implicam em laços formais de emprego e vinculados a cargos de gerência, são em sua maioria ocupados por homens. Restam às mulheres cargos periféricos e com menor atribuição de responsabilidade.

¹ Segundo Ely (1994 *apud* STEIL, 1997, p.66), esta teoria analisa como uma estrutura social informa o significado atribuído pelas pessoas ao fato de pertencerem a grupos de identidade, como sexo, idade, profissão etc., e como tal estrutura delinea as interações sociais entre os membros que pertencem e não pertencem a seus grupos de identidade. Assim, “a tendência de segregação do trabalho por gênero, então, está em consonância com a premissa do aumento da distinção intergrupal e da busca de homogeneidade.”

Historicamente os sistemas de gênero – masculino e feminino – designaram espaços e papéis distintos e desiguais, reservando aos homens uma relação de dominação sobre as mulheres. No entanto, a inserção cada vez maior das mulheres no mundo do trabalho e os novos arranjos familiares, exigiram mudanças nas relações sociais e laborais e transformações nas relações de convívio no cenário social e organizacional. No mundo do trabalho, as mulheres têm se transformado em novos atores sociais que buscam não só a igualdade entre homens e mulheres, mas também a transformação da ordem social e do sistema político, fazendo com que o espaço laboral passe a ser um campo de disputas acirradas, de lutas por condições igualitárias para assumirem cargos, posições hierárquicas, destaque e reconhecimento profissional. Contudo, a masculinidade hegemônica tece suas teias sob as estruturas de oportunidades, segmentando-as e favorecendo a conquista masculina de postos de poder e prestígio. Em vista disso, para se manterem no jogo, as mulheres se “masculinizam” e, ao fazê-lo, são criticadas por “tentar desempenhar um papel de homem” (MOTTA, 2000, p. 10).

A masculinidade é uma construção social excludente, à medida que se opõe às mulheres (MOTTA, 2000). Mesmo que nos dias atuais as mulheres executivas exibam traços masculinos marcantes, elas continuam sendo discriminadas nesse ambiente. Necessariamente, estereótipos não se coadunam com a verdade dos fatos, no entanto, para o autor, os homens que se identificam com os estereótipos masculinos tradicionais se encontram em vantagem na maioria das organizações, o mesmo não ocorrendo com as mulheres que encontram toda sorte de dificuldades em suas carreiras.

Especificamente, no que diz respeito às posições de direção e poder, a liderança tem sido tradicionalmente interpretada como um empreendimento masculino com desafios e armadilhas especiais para as mulheres. No entanto, a questão que norteia as diferenças entre a liderança feminina e a liderança masculina reside naquilo que se quer dizer ao falar de masculinidade e feminilidade. É necessário perceber que masculino e feminino são categorias definidas no âmbito da cultura e não por necessidades biológicas. São criados juntamente com uma complexa dinâmica de forças entrelaçadas, cognitivas, emocionais e sociais (ALVESSON; BILLING, 2000). No entanto, as desigualdades e diferenças construídas socialmente entre os gêneros colocam a mulher em posição de desvantagem. É preciso então, ir um pouco mais além dessa polaridade masculino *versus* feminino na busca de possíveis soluções para este contexto de desvantagens para a mulher.

Korabik (1990), por exemplo, examina a teoria dos estilos de liderança elaborada por Bales (1951,1953). Ele concebeu os dois estilos de papel de liderança como complementares e via ambos como necessários para o bom funcionamento do grupo. Bales concluiu que o líder social-emocional é o verdadeiro líder do grupo porque as habilidades interpessoais se generalizam nas diferentes situações e as habilidades instrumentais se voltam muitas vezes para tarefas específicas (BALES, 1951; 1953 *apud* KORABIK, 1990). Essas conclusões e as implicações que delas advém têm sido ignoradas pelos estudos sobre liderança e infelizmente, estes estudos são contaminados, em sua maioria, por um viés de masculinidade no qual a função de liderança orientada para tarefas é considerada como mais importante que a função social e emocional. Assim, apesar das conclusões de Bales sobre a liderança real, ainda permanece a tendência para escolher os dirigentes unicamente em função da sua especialidade orientada para tarefas.

O foco na instrumentalidade tem sido particularmente prejudicial às mulheres, porque elas são estereotipadas como não possuidoras de competências orientadas para tarefas. Korabik e Ayman (1987) afirmam que tanto homens quanto mulheres atribuem estereótipos a um gestor ideal, que é composto de qualidades mais comuns aos homens em nossa sociedade do que às mulheres. Tais estereótipos existem no âmbito da perspectiva do sexo biológico.

Os estereótipos de gênero têm definido estilos específicos de liderança feminina e liderança masculina, alimentando polaridades nas relações do trabalho e estabelecendo diferenças e desigualdades que, em sua maioria, traz resultados negativos para a ascensão das mulheres a cargos de poder e comando. Neste aspecto, o fato da consecução dos objetivos organizacionais não depender exclusivamente de características de um desses estilos de liderança, o estilo de liderança andrógino surge como o mais eficaz para as organizações alcançarem suas metas e objetivos, ao postular que a masculinidade e a feminilidade como traços positivos existentes em todos os indivíduos, independentemente do sexo, traz implicações positivas (KORABIK, 1987; PARK, 1996) ao mesmo tempo em que transpõe a polarização existente entre gêneros e promove sua integração.

Diante das implicações apresentadas, questiona-se: **Quais são os estereótipos de gênero nomeados pelos gestores do Tribunal de Justiça de Rondônia e suas implicações para o exercício da liderança?**

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS DO ESTUDO

Este trabalho objetiva identificar e analisar os estereótipos de masculinidades e feminilidades nomeados pelos gestores do Tribunal de Justiça de Rondônia e as implicações desses para o exercício da liderança.

Para a consecução do objetivo geral, propõem-se os seguintes objetivos específicos:

- Descrever a dinâmica das relações de gênero na instituição, frente às oportunidades de ascensão a cargos de chefia.
- Identificar os atributos do líder considerados pelo (as) gestores (as) e verificar se estabelecem distinções desses atributos conforme a análise dos gêneros;
- Identificar e descrever a visão dos (s) gestores (as) sobre os estereótipos de masculinidade e feminilidade, e como estes se manifestam no seu cotidiano de trabalho, a partir do exercício da liderança;
- Analisar como esses estereótipos estão imbricados nas suas relações no ambiente de trabalho;
- Descrever a percepção dos (as) gestores (as) com relação à liderança andrógina.

Para dar resposta à questão de pesquisa e alcançar os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa empírica com duração de 12 meses no Tribunal de Justiça de Rondônia, período no qual se buscou compreender a dinâmica das relações de gênero na organização e como se manifestam os estereótipos de masculinidade e feminilidade entre os líderes, os significados atribuídos à liderança sob a lente do gênero e os atribuídos considerados pertinentes às lideranças masculina e feminina. Com este propósito, foram utilizadas como técnica de coleta de dados a observação direta, entrevistas e análise documental de forma a possibilitar a inclusão na análise de aspectos organizacionais, entrelaçados às interpretações e vivências individuais dos entrevistados.

A escolha pelo tema de tese se deu, inicialmente, pela observação e inquietações do pesquisador a respeito da compreensão de como os processos de atribuir sentido sobre os papéis sociais e as desigualdades de gênero, no mundo do trabalho, são constituídos e mantidos, de como isso ocorre e é vivenciado em um contexto específico e das possibilidades de desconstrução e superação dessas diferenças. A partir dessas perspectivas, iniciou-se um percurso de leituras e exames aprofundados de teorias que permitissem justificar a elaboração desta tese.

1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Estudos sobre gênero e sexo, no âmbito das Ciências Sociais, vêm cada vez mais adquirindo importância e entrando em um processo de aceleração impressionante em função de que, segundo Dantas (2011, p. 7-8), “[...] a vida real tem sido sempre mais ágil, rápida, transformadora e inovadora do que os intelectuais têm conseguido acompanhar”. Esses estudos respaldam decisões políticas e governamentais e arcabouços jurídicos e legais que resultam em novas regras sociais no sentido da busca de equilíbrio entre homem e mulher. Não há dúvidas de que a evolução na direção de uma maior justiça social em relação às mulheres é incontestavelmente um dos maiores avanços do mundo ocidental.

Na atual conjuntura política do nosso país, por exemplo, vivemos um momento histórico e simbólico em que uma mulher assume a Presidência da República. Histórico por ser inédito termos uma mulher na Presidência. Por sua vez, o simbolismo por trás deste fato histórico também é relevante por representar, de certa forma, uma vitória das mulheres em sua luta pela igualdade de gênero, com respeito às diferenças. Sobre esta perspectiva, Bass (1990) descreve vários exemplos de liderança política de mulheres em países como Grã-Bretanha, Índia, Canadá, Paquistão, Sri Lanka, Filipinas e Noruega; sem nos esquecer de países como Chile, Nova Zelândia, Finlândia, Antilhas Holandesas, Libéria, Irlanda, Ucrânia, Argentina, Moçambique, Alemanha e Índia, conforme os registros do *Council of Women World Leaders* (2013). Porém, para Bass (1990, p. 707), “essas mulheres eram apenas uma pequena porcentagem de todas as mulheres na população e uma porcentagem pequena em contraste com os homens em posição de liderança em todos os lugares.” Em parte da sua obra, o autor apresenta um diagnóstico da conjuntura na qual se encontram as mulheres americanas no

mundo do trabalho e aponta vários fatores intervenientes e condicionantes que imprimem condições de desigualdades sempre desfavoráveis às mulheres.

No mundo capitalista ocidental, o papel das mulheres vai adquirir cada vez mais importância e poder no mundo do trabalho, da política e na esfera doméstica. No início do século passado, a maioria dos países não permitia sequer o direito de voto às mulheres; já no final do século, constata-se a inserção maciça das mulheres como força de trabalho, assim como a aprovação de leis e a liberação de costumes que lhes impediam a liberdade de escolha na vida privada e igualdade de oportunidade no mundo do trabalho.

No entanto, a inserção da mulher no mundo do trabalho constitui-se um fato social que merece ser estudado em profundidade, dada as alterações causadas nas configurações das relações de gênero nas organizações do trabalho. Este fato social está cingido por complexidades formatadas a partir de construções e processos sócio-históricos que estabeleceram estereótipos e alimentaram a ideia de dominação dos homens sobre as mulheres no cotidiano da vida privada e, *a posteriori*, na vida pública. Apesar da inserção maciça das mulheres no mundo do trabalho, os estereótipos socialmente construídos e aceitos sobre o papel masculino e feminino constituíram barreiras para a ascensão feminina a cargos de poder e ao exercício da sua liderança. Mesmo que os novos arranjos nas relações sociais e organizacionais sugiram a igualdade de gêneros, a distribuição de homens e mulheres em posição de liderança apresenta outra história, pois o papel da liderança fortemente impregnado de masculinidade o torna a própria personificação da organização, fazendo com que os homens em geral sejam mais valorizados que as mulheres e isto tem gerado desigualdades com relação a posições de poder e prestígio.

Neste sentido, a relevância das questões propostas neste trabalho, assim como a busca de respostas, parece pertinente. As evidências sobre a importância desta pesquisa também se reflete pela contribuição e ampliação de conhecimentos gerados sobre as relações de gênero e liderança nas organizações – mormente no que respeita a um aspecto tão complexo e pouco explorado nos estudos organizacionais pertinentes a androginia – a partir da coleta e análise de dados que contribuem com a produção científica do país sobre a temática em questão.

É importante frisar que o desenvolvimento da pesquisa em uma instituição pública como o judiciário, caracterizado pela formalidade e o extremo respeito a regras e padrões, típico de um ambiente estereotipado como masculinizado, assinala a importância deste trabalho, por gerar conhecimento sobre um ambiente caracterizado como hermético e quase

inacessível, por conta dos seus ritos e formalidades. Neste sentido, o presente trabalho permitirá novos modos de ver e considerar as relações de gênero em uma organização pública.

A presente tese está estruturada em oito capítulos, sendo a introdução o primeiro deles. O segundo capítulo aborda um panorama histórico-evolutivo do conceito de gênero em que se apresentam as diferentes abordagens que contribuíram para a construção de seu significado. Inicia-se apresentando diferentes perspectivas conceituais que levaram à dicotomia sexo x gênero e as contribuições dos movimentos feministas para os aspectos vivenciais importantes na sua constituição. Seguem-se com as discussões sobre gênero enquanto categorias descritiva e analítica a partir de Scott (1995) e, ao final, retoma-se a discussão sobre a dicotomia sexo x gênero, revelando-se a influência da perspectiva contemporânea do movimento feminista pós-estruturalista e sua proposta de superação dessa dicotomia.

O terceiro capítulo apresenta o marco teórico onde se situam as discussões sobre as diferenças e desigualdades de gênero nas organizações e nas relações de trabalho. Para esse intento, se expõe os pressupostos do papel social a partir de Talcott Persons e suas terminologias sobre instrumentalidade e expressividade e de Alice Eagle sobre os papéis de gênero como construções sociais. Discutem-se ainda os estereótipos de masculinidade e feminilidade que produzem diferenças e desigualdades entre homens e mulheres. Na sequência, explana-se sobre as perspectivas essencialista e construcionista e seus argumentos sobre as diferenças de gênero.

O quarto capítulo tem como propósito descrever como as organizações do trabalho, consideradas um espaço eminentemente masculinizado e cujos estereótipos de gêneros estabelecem diferenças e desigualdades sempre desfavoráveis às mulheres, limitam suas oportunidades de ascensão na carreira. Inicialmente, aprofundam-se as discussões teóricas sobre as diferenças e desigualdades de gênero nas organizações, como reflexo de estereótipos que são transpostos para o mundo do trabalho e alimentam discrepâncias sobre o papel da mulher como líder e gestora. Resgata-se em seguida a discussão sobre a dicotomia essencialismo x construcionismo social e as implicações do papel sexual como preditor do estilo do líder e, na sequência, apresentam-se justificativas teóricas e empíricas para as desigualdades de oportunidades de ascensão feminina como abordagens enviesadas e estereotipadas da avaliação de mulheres líderes. *A posteriori* aprofundam-se reflexões sobre as perspectivas de estilos da liderança feminina e masculina, considerando os atributos agênticos e comunais da liderança, o estilo comportamental e suas relações com os estilos de

decisão e o papel de gênero, o estilo situacional e, por último, os estilos transacional e transformacional.

No quinto capítulo apresentam-se os aportes teóricos concernentes à androginia, enunciada como alternativa de integração e de igualdade de condições entre homens e mulheres para o exercício da liderança nas organizações do trabalho. Inicia-se abordando suas origens e evolução conceitual, apoiando-se em sua etimologia e no pensamento platônico sobre o arquétipo do andrógino, assim como no mito grego do andrógino na perspectiva religiosa, nas diversas manifestações artísticas e culturais e nos estudos da psicologia. Em seguida, aprofundam-se as análises sobre a androginia psicológica e a sua relação com a flexibilidade comportamental e descrevem-se as perspectivas relacionadas aos estudos interpretativistas sobre androginia como alternativa aos estudos experimentais. Finaliza-se apresentando os argumentos sobre as perspectivas do estilo de liderança andrógina, considerando-a como uma proposição adequada para o estabelecimento de relações integradas de igualdade de condições e oportunidades de ascensão dos indivíduos, principalmente as mulheres, a postos de comando nas organizações.

O sexto capítulo delinea as escolhas epistemológicas e metodológicas para a realização desta pesquisa. Parte-se da argumentação sobre a opção epistemológica do pesquisador pelo interpretacionismo como paradigma norteador da elaboração e consecução desta tese, bem como se apresentam as justificativas dessa escolha. Em seguida se descreve sobre a abordagem qualitativa do estudo e classifica-se sua tipologia quanto aos fins e aos meios apresentando os seus fundamentos e os procedimentos metodológicos desenvolvidos, estratégia de pesquisa utilizada, as técnicas de coleta de dados aplicadas (pesquisa documental, observação sistemática e entrevistas semiestruturadas) e a seleção dos sujeitos. Descreve-se ainda como o pesquisador percebe o contexto organizacional, sua inserção no campo e o processo de validação interna dos dados. Por fim, procedem-se à caracterização do objeto de pesquisa, a descrição do campo e a operacionalização das categorias de análise.

No sétimo capítulo desenvolvem-se as análises dos dados, a partir de quadro dimensões interpretativas, a saber: A questão das competências e a ascensão a cargos de gestor: uma visão de si mesmo; Sentidos e significados da liderança, os estereótipos de gênero e suas imbricações com o exercício da liderança e a percepção dos gestores sobre a liderança andrógina. Analisam-se como os sujeitos da pesquisa vivenciam as relações de gênero no cotidiano do trabalho e como dão significados ao exercício da liderança a partir dos estereótipos de masculinidades e feminilidades, considerando a visão de si mesmo e do outro.

No capítulo final, retoma-se teoricamente a construção da tese, buscando apresentar as conclusões do pesquisador e as contribuições desta pesquisa. Descrevem-se ainda as limitações deste estudo e as perspectivas de pesquisas futuras.

2 GÊNERO: A TRAJETÓRIA DE UM CONCEITO

Neste capítulo relata-se sobre o tema de gênero a partir de quatro perspectivas, com o propósito de oferecer um panorama histórico-evolutivo do seu conceito, a fim de evidenciar as diversas correntes teóricas e as diferentes abordagens que contribuíram para a construção de seu significado. Inicialmente, é abordada a perspectiva histórica de gênero e sua evolução no contexto das relações sociais, contemplando sua origem e importância, assim como os caminhos que levaram à dicotomia sexo x gênero. Em seguida contemplam-se as contribuições dos movimentos feministas para os aspectos vivenciais importantes na constituição do gênero, destacando as divergências existentes entre as teorias propostas por esses movimentos. Na sequência, são discutidas as abordagens conceituais de gênero enquanto categoria descritiva e categoria analítica, salientando algumas diferenças teóricas e apontando as limitações das abordagens descritivas e a importância do entendimento de gênero como categoria analítica. E, por fim, apresenta-se uma discussão sobre a dicotomia sexo x gênero, revelando a influência da perspectiva contemporânea do movimento feminista pós-estruturalista.

Gênero é um termo que diz respeito, grosso modo, às qualidades fundamentalmente sociais das distinções baseadas no sexo. Conceito inicialmente utilizado por psicólogos norte-americanos para diferenciar, em seus pacientes, o sexo (biológico) e o gênero (aspectos socioculturais), foi apropriado, de forma acrítica, por feministas norte-americanas que fortaleceram a dicotomia sexo x gênero, ainda hoje adotada por muitas correntes do movimento. Com o objetivo de compreender essa dicotomia, considera-se importante e necessário entender como se chegou a ela, observando os usos de gênero na história.

A perspectiva histórica sobre as questões de gêneros também auxilia na compreensão e esclarecimentos a respeito das desigualdades existentes entre homens e mulheres na sociedade e no ambiente organizacional, assim como permite a compreensão das diversas perspectivas quanto à constituição e às relações de gênero e os processos de segregação da mulher no mercado de trabalho. As desigualdades e a segregação são consideradas como resultado da construção social e histórica do papel de gênero.

2.1 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE GÊNERO

Não há dúvidas de que gênero tem sido um tema cada vez mais em voga. Ao longo da história das teorias sociais sobre a diferença sexual, o conceito de gênero foi proposto e reformulado por diversas vezes e foi inovador em diversos sentidos (PISCITELLI, 2009). Perceber a dimensão dessas inovações implica em compreender o reflexo da evolução do conceito de gênero nas relações sociais, tanto na vida privada, quanto na vida pública e, para isso, é preciso acompanhar um pouco a sua história. As questões de gênero refletem o modo como diferentes povos, em diversos períodos históricos, classificam as atividades de trabalho na esfera pública e privada, os atributos pessoais e os encargos destinados a homens e a mulheres nos espaços de socialização e no campo da religião, da política, do lazer, da educação, dos cuidados com saúde, da sexualidade etc.

Para muitas pessoas, o conceito de gênero soa obscuro, um eufemismo para mulheres e uma simples análise comparativa entre os dois sexos. Alguns buscam compreender gênero sob uma perspectiva cultural, vinculando-o a aspectos como as roupas que usamos ou como nos comportamos à partir de padrões definidos sobre os dois sexos. No entanto, de modo algum, o termo “gênero” deve se limitar a descrever o que é dado socialmente sobre homens e mulheres, pois, visto desta forma, é um conceito limitado e questiona a própria noção de “homem” e “mulher”.

Desde sua origem, gênero foi um termo que derivou da gramática. De origem inglesa (*gender*), como em português, era usada gramaticalmente para designar palavras femininas e masculinas ou neutras (CARVALHO, 2011). A princípio, o termo foi apropriado por psicólogos norte-americanos da década de 1960, dentre eles Stoller, Money e Ehrhardt ao tratarem do modelo de uma identidade de gênero somado a um corpo, seja lá que corpo for (HARAWAY, 2004 e CARVALHO, 2011). Segundo Carvalho (2011), esses psicólogos estavam em busca de entender as pessoas com “sexo ambíguo”, ou seja, que apresentavam as características tidas como do sexo masculino e do sexo feminino no mesmo corpo. Isto é, diferentes formas de hermafroditismo e indefinições endócrinas ou morfológicas. Para Haraway (2004), Stoller formulou o conceito de identidade de gênero² para distinguir entre

² Para Glassman e Hadad (2008), identidade de gênero é a crença de um indivíduo sobre ele ser homem ou mulher. À primeira vista este conceito parece simples, no entanto, embora os seres humanos consistam de dois sexos biológicos, alguns indivíduos não se encaixam em seu corpo biológico e o consideram inconsistente com

natureza e cultura. Nessa esteira, o termo gênero era interessante para esses psicólogos, uma vez que identidade de gênero daqueles sujeitos não poderia ser definida a partir de características corporais.

Criou-se, então, uma dicotomia entre o conceito de sexo (relacionado ao corpo e à natureza) e gênero (referente à cultura e atitudes) sobre uma teoria que se refere essencialmente a indivíduos, e como estes lidam com seu sexo e seu gênero (HARAWAY, 2004; CARVALHO, 2011). Assim, sexo vincula-se à biologia (hormônios, genes, morfologia) e gênero está relacionado à cultura (aprendizado na vivência social). Gênero seria, portanto, todos os aspectos socioculturais, construídos historicamente por meio da socialização, que poderiam residir sobre um indivíduo e definir diferentes concepções do que seja um homem ou uma mulher, isto é, características individuais de gênero. Seguindo este raciocínio, a título de exemplo, gênero se referiria aos comportamentos, preferências, interesses e às formas de se vestir, andar e falar, relacionados a “ser homem” e “ser mulher”.

HARAWAY (2004), em sua análise histórica sobre gênero, aponta para este mesmo caminho da dicotomia *sexo x gênero*, ao afirmar que o produto do trabalho da cultura sobre a biologia era a pessoa marcada por gênero, um homem ou uma mulher. Todos esses aspectos (comportamentos e preferências) seriam somados a um corpo que, por estar preso à “natureza humana”, é imutável, fixo e bipolar, separando o masculino do feminino. Segundo Scott (1995), esta noção de uma categoria social imposta sobre um corpo sexuado³, constitui-se o ponto central da dicotomia *sexo x gênero*⁴.

Pode-se afirmar que, apesar de importantes diferenças de significados, a ideia central do conceito de gênero surgiu com Simone de Beauvoir, escritora francesa e uma das mais importantes feministas da história, precursora do que ficou conhecido como “Segunda Onda” do feminismo (HARAWAY, 2004; SCHOLZ, 2010). Em sua obra *O Segundo Sexo*, publicado inicialmente de 1949, a autora sintetiza seu argumento ao afirmar: “não se nasce mulher, torna-se mulher”. Com esta assertiva, Simone de Beauvoir invoca a atenção para as construções sociais a respeito de ser homem e, principalmente, de ser mulher. A autora inicia sua obra questionando sobre o que é ser mulher e, a seguir, sobre o fato de que ser mulher é possuir um útero. Ao negar essa conformidade, conclui que “Todo ser humano do sexo feminino não é, portanto, necessariamente mulher; cumpre-lhe participar dessa realidade

sua identidade de gênero. Outros assumem a aparência e comportamento que parece uma mistura de homem e de mulher. Por essas questões, pode-se presumir que o sexo não determina automaticamente a identidade de gênero.

³ A noção de uma “categoria social imposta sobre um corpo sexuado” se refere a uma das formas de uso descritivo do gênero, que é abordado no item 2.3 (As diferentes abordagens conceituais de gênero) dessa tese.

⁴ Esta dicotomia é discutida ao final deste capítulo, no item 2.4.

misteriosa e ameaçada que é a feminilidade” (BEAUVOIR, 1970, p. 7). É nesse ponto contraditório e complexo que consiste o conceito de gênero, porém, repetindo, há interpretações distintas desse conceito, em função das diferentes visões sobre esse mesmo ponto.

O conceito de gênero nasceu de um diálogo entre os movimentos feministas e suas teóricas e as pesquisadoras de diversas disciplinas – história, sociologia, antropologia, ciência política, entre outras –. Posso afirmar com Calás e Smircich (1999) que, no âmbito histórico e político, o feminismo muito contribuiu para a compreensão dos aspectos vivenciais na constituição do gênero e das relações de gênero.

2.2 AS CONTRIBUIÇÕES DOS MOVIMENTOS FEMINISTAS

As pesquisas de gênero derivam do próprio movimento feminista e, dessa forma, falar em gênero significa, em grande parte, falar da situação das mulheres e das relações existentes, em termos de trabalho ou política, entre mulheres e homens. O movimento feminista é absolutamente diversificado, variando das abordagens mais liberais, que lutam pela igualdade de direitos entre homens e mulheres, às abordagens mais radicais, que almejam ao separatismo. São várias as teorias dos feminismos que contribuem para a compreensão dos aspectos vivenciais mais importantes na constituição do gênero e das relações de gênero e, com o intuito de sistematizá-las, adota-se a classificação apresentada por Calás e Smircich (1999)⁵.

2.2.1 Teoria feminista liberal

Baseado nas doutrinas liberais da Revolução Francesa, o feminismo liberal criticava a discriminação das mulheres e lutava por condições de liberdade social e material delas. As primeiras pautas do feminismo, enquanto um movimento político que ganha relevância a partir do século XIX, giravam em torno da garantia da condição humana às mulheres, a conquista da cidadania plena (SCHOLZ, 2010). Nos países ocidentais, o direito ao voto, o acesso a escolas, a possibilidade de trabalhar fora de casa, poder ter posses e bens, entre

⁵ No item 2.4 deste capítulo, ao abordar os conceitos de gênero propostos por autoras femininas, volta-se a discutir a temática sobre teorias feministas e sobre os conceitos de gênero.

outras reivindicações, marcaram o que ficou conhecido como a *primeira onda* do feminismo. Muitas dessas pautas ainda fazem sentido atualmente, mesmo que a forma de concebê-las possa ser bastante distinta entre diferentes escolas ou vertentes. O feminismo liberal é que mais se aproxima dos primórdios do movimento feminista.

Segundo Calás e Smircich (1999), essa teoria se baseia no positivismo e assume a posição de neutralidade em relação ao gênero, considerando a concepção de que este se refere aos comportamentos considerados socialmente adequados para cada sexo. Nesse sentido, continua as autoras, o feminismo liberal, que nos anos de 1960/70 visava garantir para as mulheres a igualdade de acesso à vida pública, nos anos de 1980/90 sofre uma transição para o discurso da diferença, “registrando que o sexo (que é, antes de tudo, uma questão cromossômica e anatômica) tem sido misturado com gênero e com constructos culturais sobre quais traços e comportamentos são adequadamente ‘masculinos’ ou ‘femininos’” (CALÁS; SMIRCICH, 1999, p. 280). A percepção por parte das mulheres (e homens) de que são prejudicadas em função de julgamentos inadequados sobre comportamento e ocupação apropriados para cada sexo, fez com que a equidade social ou a “justiça de gênero” se tornasse um objetivo desta teoria feminista.

Assim, a eliminação da estereotipagem de gênero torna-se o caminho ideal para se atingir esse objetivo, segundo algumas feministas liberais; outras sugerem a noção do ser andrógino como solução para o problema da discriminação sexual (CALÁS; SMIRCICH, 1999), visto que a androginia identifica o indivíduo como desejável possuidor de características masculinas e femininas, portanto, livre de estereótipos e dos papéis limitadores de gênero (BEM, 1981), libertando homens e mulheres das restrições culturais.

2.2.2 Teoria feminista radical

O problema central do feminismo radical diz respeito à subordinação das mulheres, a qual buscou explicá-la a partir do conceito de patriarcado e do questionamento da determinação biológica dos papéis sexuais (MEYER, 1996). Nesta perspectiva, gênero é tido como um sistema de dominação masculina que organiza a sociedade patriarcal, e que está na origem de todos os outros sistemas de opressão (CALÁS; SMIRCICH, 1999). O patriarcado é um conceito-chave para certas discussões feministas, portanto, é preciso entender as propostas do feminismo radical para entender o uso desse conceito.

Esta teoria surge com o descontentamento das feministas em relação aos movimentos supostamente libertários que surgiram entre as décadas de 1960/1970. Esse feminismo é “radical” por estar centrado na mulher e pregar uma nova ordem social que extinga a subordinação das mulheres ao domínio dos homens. Para lograr este objetivo, considera que a sexualidade está imbricada com as relações de poder. O poder aqui deve ser entendido, segundo Eccel (2009, p.26), “como propriedade dos homens, que o exerciam sobre as mulheres e era confirmado pelas diferenças biológicas que dirigiam às mulheres as responsabilidades domésticas e reprodutivas”. Assim, o feminismo radical considerou que as origens da subordinação feminina estariam localizadas no processo reprodutivo.

Calás e Smircich (1999, p. 286) afirmam que algumas pesquisadoras propuseram como solução a androginia, sob o argumento de que a dicotomia masculino/feminino poderia ser erradicada. “Um ser biologicamente sexuado seria culturalmente andrógino, tanto masculino quanto feminino”. Assim, “a androginia, para o feminismo liberal, era vista como uma estratégia para mulheres em situação de inferioridade, o feminismo radical procura nele um novo ideal de natureza humana que mistura as noções históricas de masculinidade e feminilidade, e desafia as normas da heterossexualidade”.

A partir do momento em que a reflexão sobre as opressões às mulheres ganhou relevo no feminismo, essa dominação masculina, pensada tanto como universal quanto específica (possuir suas especificidades ao longo do tempo e espaço), recebeu o nome de patriarcado, isto é, uma organização social que sistematicamente beneficia o homem em detrimento da mulher (SCHOLZ, 2010). Este conceito foi útil para o feminismo radical, o qual entendeu que a dominação masculina devia se inscrever naquilo que era visto como comum a todas as mulheres e homens do planeta, independentemente de suas culturas e sistemas políticos tão distintos: o corpo. Mais, a principal diferença entre o corpo masculino e feminino: o aparelho reprodutivo (FIRESTONE, 1970). A respeito dessa visão, Piscitelli (2002) comenta que os papéis desempenhados por homens e mulheres na reprodução da espécie, são fatores fundamentais de onde derivam as características que tornam possível a dominação que os homens exercem sobre as mulheres.

Em decorrência, Firestone (1970) aventa que as desigualdades econômicas ou de poder político, entre outras, estão enraizadas na maneira como se reproduzem os seres humanos: o papel das mulheres no processo reprodutivo, visto que são as únicas da espécie capazes de engravidar e amamentar os bebês durante o seu longo período de dependência as tornariam “prisioneiras da biologia”, forçando uma dependência do homem.

Hoje em dia, por mais que as diferenças sexuais tenham um peso importante nas opressões, que configuram formas de dominação em diferentes espaços e tempos, já se consegue prever que a concepção de patriarcado tal qual defendida pelo feminismo radical está com problemas. É o que demonstra Scott (1995) ao afirmar que o patriarcado foi útil na medida em que procurou historicizar a dominação masculina, buscando uma origem para a opressão no tempo e no espaço, a partir do qual se poderia desnaturalizar as desigualdades, assim como o conceito foi particularmente útil para a mobilização política, por ser uma forma sucinta de descrever os nítidos problemas que interessavam (e ainda interessa) ao feminismo: a insistente dominação das mulheres pelos homens, nas diferentes esferas da vida, e em diferentes lugares e épocas.

No entanto, o patriarcado trouxe enormes dificuldades no bojo dos estudos de gênero. As teóricas do patriarcado questionaram a desigualdade entre os homens e as mulheres, mas para os/as historiadores/as, suas teorias apresentam falhas, conforme descreve Scott (1995, p. 78):

Em primeiro lugar, embora proponham uma análise interna ao próprio sistema de gênero, elas também afirmam a primazia deste sistema na organização social considerada em seu conjunto. Mas as teorias do patriarcado não demonstram o que a desigualdade de gênero tem a ver com as outras desigualdades. Em segundo lugar, a análise continua baseada na diferença física, quer a dominação tome a forma da apropriação do trabalho reprodutivo da mulher pelo homem, quer tome a forma de objetificação sexual das mulheres pelos homens. Qualquer diferença física assume um caráter universal e imutável, mesmo quando as teóricas do patriarcado levam em consideração a existência de mutações nas formas e nos sistemas de desigualdades de gênero.

Conforme observa-se na visão dessa autora, esses problemas giram em torno do caráter universalizante, dando o mesmo nome para as mais diversas formas de opressão, e a-histórico, inscrevendo no corpo a dominação. Essa perspectiva levou a uma compreensão estática e rígida sobre a relação entre homens e mulheres, não conseguindo sair de um modelo bipolar de gênero.

2.2.3 Teoria feminista psicanalítica

Assim como o feminismo radical, esta teoria considera como questões fundamentais a diferença sexual e a alteridade das mulheres em relação aos homens. O feminismo psicanalítico explica a opressão das mulheres como enraizada dentro de estruturas psíquicas e reforçada pela repetição contínua ou reiteração de dinâmicas relacionais formados na infância. De modo geral, as escolas que compõem a teoria feminista psicanalítica, se preocupam com

os processos pelos quais a identidade do sujeito é criada. Elas se centram nas primeiras etapas do desenvolvimento da criança em busca de pistas sobre a formação de identidade de gênero e, para isso, enfatizam a influência da experiência (teóricas das relações de objeto) e o papel central da linguagem na comunicação, na interpretação e na representação do gênero (teóricas pós-estruturalistas) (SCOTT, 1995).

Esta abordagem teórica se desenvolveu com base na teoria freudiana, a qual critica e reinterpreta, enfatizando a compreensão da pessoa em sua totalidade e de seu modo de se relacionar com seu mundo. Para o feminismo psicanalítico, o gênero se estrutura no desenvolvimento psicosexual, que ocorre em um espaço de dominação masculina: a família patriarcal (ECCEL, 2009). Ao considerar que esse arranjo social específico estabelece distinções no desenvolvimento psicológico feminino e masculino (CALÁS; SMIRCICH, 1999), esta teoria avança que isso pode ser alterado pela mudança das condições estruturais que produzem o desenvolvimento desigual de gênero, o que resultaria em uma menor dominação do masculino sobre o feminino. Ou seja, o feminismo psicanalítico se propõe alterar as experiências da primeira infância e as relações familiares, bem como os padrões linguísticos, que produzem e reforçam a masculinidade e a feminilidade.

Calás e Smircich (1999) apontam como crítica feminista à teoria freudiana, a sua visão insensível e pouco acurada da estrutura psicológica feminina, mormente por explicar que as meninas têm mais dificuldades de superar o complexo de Édipo e desenvolver uma sexualidade normal por serem incapazes de desenvolver superegos tão fortes como os dos rapazes. E essa incapacidade está associada, segundo a teoria freudiana, à falta de um forte senso de justiça masculino e ao fato das mulheres serem mais obedientes e mais influenciadas pelos sentimentos em detrimento da razão. A crítica feminista também diz respeito às noções freudianas de mulheres como biológica, psicológica e moralmente inferiores aos homens.

Assim, conforme argumentam Calás e Smircich (1999) o feminismo psicanalítico nega o determinismo biológico das interpretações psicanalíticas freudianas tradicionais de gênero e sexualidade, e reinterpreta a teoria psicanalítica em termos de influências culturais que afetam a identidade de gênero da mulher.

2.2.4 Teoria feminista marxista

O feminismo marxista argumenta que gênero e identidade de gênero são construções estruturais, históricas e materiais. Desta teoria emergem elementos das relações econômicas e

de produção (ECCEL, 2009) e, assim como classe, gênero é uma categoria social caracterizada por relações de dominação e opressão (CALÁS; SMIRCICH, 1999). Segundo essas autoras, para as feministas marxistas, a economia capitalista é descrita pelas relações de desigualdade e poder e as organizações tornam-se *locus* da reprodução da desigualdade sexo/gênero, ao expor a conexão entre patriarcado e capitalismo.

Os primeiros debates do feminismo marxista giraram em torno da rejeição do essencialismo daqueles que sustentavam que a determinação da divisão sexual do trabalho sob a égide do capitalismo, se dava em função das exigências da reprodução biológica (SCOTT, 1995). A subordinação das mulheres, portanto, era estabelecida a partir do espaço ocupado na divisão do trabalho e no reconhecimento do trabalho produtivo e improdutivo (MEYER, 1996). Nesse sentido, ao inserirem-se no espaço produtivo para a realização de trabalhos assim reconhecidos e, conseqüentemente, remunerados, os homens se sobrepunham às mulheres. Segundo Calás e Smircich (1999), a ideia da construção de identidades que ocorrem por meio das práticas sociais como o trabalho, considerando que poder e sexualidade estão imbricados nas relações de trabalho, povoa os pensamentos das feministas marxistas.

Por sua vez, Haraway (2004, p. 211) avança que “gênero é um conceito desenvolvido para contestar a naturalização da diferença sexual em múltiplas arenas de luta”. Com este argumento, a autora considera que a teoria e a prática feminista em torno de gênero buscam explicar e transformar sistemas históricos de diferença sexual nos quais homens e mulheres são socialmente constituídos e posicionados em relações de hierarquia e antagonismo.

Em síntese, a ênfase na materialidade histórica proposta pelo feminismo marxista, possibilitou a construção do conceito de gênero numa perspectiva social e não essencialista. No entanto, as desigualdades de gênero ainda persistem e dependem de grandes mudanças estruturais para que se alcance a igualdade.

2.2.5 Teoria feminista socialista

A abordagem feminista socialista pode ser considerada uma tríade, pois resulta de uma confluência das abordagens marxista, radical e psicanalítica. A postura crítica das feministas marxistas a respeito da cegueira sobre a questão de gênero e sua tendência em priorizar a opressão da classe trabalhadora em detrimento da opressão feminina, assim como a crítica das feministas socialistas quanto à visão normativa das condições patriarcais e a irrelevância dada às circunstâncias históricas e culturais nos feminismos radical e psicanalítico constituem os

motes dessa teoria (CALÁS; SMIRCICH, 1999). As feministas socialistas buscam incorporar as virtudes de cada uma dessas abordagens e, paralelamente, superar seus limites. Particularmente, trabalham o gênero como constituído de forma processual e social, imbricado com o sexo, ideologia, etnia e opressão capitalista e patriarcal (ECCEL, 2009).

Por sua vez, Scott (1995, p.86) considera que o núcleo da definição de gênero reside numa conexão integral entre duas proposições: “(1) o gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos e (2) o gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder”. Segundo Calás e Smircich (1999), as feministas socialistas se utilizam de duas abordagens para a análise desses relacionamentos: a teoria sistêmica dualista que considera o patriarcado e capitalismo fenômenos que existem separadamente, mas que se conectam e se relacionam dialeticamente e a teoria sistêmica unificada, que considera os relatos sobre a determinação material do patriarcado como promotora de uma dicotomização entre as esferas familiar e econômica, que não questiona como nem quando essa divisão ocorreu e se sustenta.

O feminismo socialista busca explicar a persistência da segregação e da opressão de gênero, por meio da análise da integração analítica da ação humana e da estrutura social. Portanto, as mulheres devem lutar contra sua exploração material sob o patriarcado e o capitalismo, e estas lutas têm que ser travadas com estratégias específicas para a arena doméstica e a arena pública.

2.2.6 Teorias feministas pós-estruturalistas/pós-modernas

O feminismo pós-estruturalista/Pós-moderno surge na década de 1970 com o propósito de reunir as perspectivas radical, psicanalítica e marxista. Sua ênfase reside nas questões da linguagem, do conhecimento e poder como geradores de discursos constitutivos de subjetividades (ECCEL, 2009). Sexo e gênero, nesse contexto são práticas discursivas que refletem poder e resistência nos corpos individuais, portanto, gênero constitui uma categoria em construção e não fixa, pois deve ser entendido em termos de múltiplas relações de poder.

Nessa esteira, Scott (1995) evidencia que não se pode compreender o corpo fora da cultura, pois nenhuma experiência corporal existe fora dos processos sociais e históricos de construção de significados. Para esta autora, o gênero não é uma mera decorrência dos corpos, mas parte das diferenças que percebemos e hierarquizamos, portanto, pensar relações de gênero sem discutir o corpo é como pensar relações raciais sem discutir a cor da pele.

Sob outra perspectiva, ainda segundo Scott (1995), o feminismo pós-estruturalista/pós-moderno enfatiza o papel central da linguagem na comunicação, na interpretação e na representação do gênero. A linguagem é entendida como um sistema de significado ou conhecimento em que o significado é criado por meio da diferenciação (SCOTT, 1988, 1995). “[...] a linguagem não designa palavras, mas sistemas de representação – ordens simbólicas – que precedem o domínio real da fala, da leitura e da escrita” (SCOTT, 1995, p. 81). Assim, gênero também pode ser visto como uma assimilação de significados sobre diferenças sexuais biologicamente dadas, ou seja, “através da linguagem é construída a identidade ‘generificada’ (*gendered*)” (SCOTT, 1995, P. 82).

Ainda sob este aspecto, a autora argumenta:

Não há realidade social fora ou anterior à linguagem, ou seja, é impossível separar significados de experiências, não há experiência social separada da percepção das pessoas sobre ela, linguagem não são só ideias que as pessoas têm sobre determinados assuntos, mas as suas representações e organizações da vida no mundo. [...] Uma abordagem que vê o significado como algo construído em termos de diferença é útil [...], já que percebe a diferença sexual como uma maneira de estabelecer significados (SCOTT, 1988, p.34).

Infere-se com Scott (1995) que a linguagem não somente possibilita a prática social; ela é a própria prática social. Assim a linguagem não é somente uma forma de expressão, ou palavras, mas é o modo de pensar, de entender como o mundo opera e qual o lugar de cada um nele, é também um modo de organizar vidas, instituições e a sociedade como um todo. É um modo de implementar e justificar desigualdades, mas também de recusá-las.

2.2.7 Teorizações terceiro-mundista/pós-colonialista

Surge a partir de questionamentos e críticas às teorias feministas ocidentais por se basearem em experiências sociais das mulheres mais privilegiadas do Primeiro Mundo. O esforço para se criar um sujeito político fez com que o pensamento feminista desse destaque à identidade entre as mulheres, deixando as diferenças entre elas em segundo plano e não refletindo as realidades de mulheres oprimidas, pobres e não brancas (CALÁS; SMIRCICH, 1999; ECCEL, 2009). Consequentemente essa “identidade” foi contestada principalmente por feministas negras dos Estados Unidos e do Terceiro Mundo (PISCITELLI, 2009), que consideravam seus interesses apagados pela ênfase na identidade entre as mulheres que favorecia os interesses das feministas brancas e de classe média.

Dessa forma, o feminismo terceiro mundista problematiza o conceito de gênero como constituído no ocidente, e considera possível novas configurações de gênero e de relações mais complexas entre homens e mulheres, no contexto das múltiplas opressões produzidas pelo capitalismo (CALÁS; SMIRCICH, 1999). Assim, as feministas negras e terceiro mundistas consideram que o foco singular no gênero sob a perspectiva de mulheres bancas e de classe média, obscurece e subordina todas as outras mulheres, estabelecendo um sistema de diferenças. Neste contexto, portanto, o feminismo terceiro mundista sublinha as diferenças entre mulheres e exige que gênero seja pensado como parte de *sistemas de diferenças*, com os quais, de acordo com Piscitelli (2009), as distinções entre feminilidade e masculinidade se entrelaçam com distinções raciais, de nacionalidade, sexualidade, classe social e idade.

Em síntese, a necessidade de produções locais é destacada por essa abordagem, que também considera complexa a constituição da subjetividade, ultrapassando conceitos ocidentais de sexo e gênero que são tomados universalmente.

Conforme evidenciado, o feminismo tem contribuído consideravelmente para os avanços na melhoria da situação social, política e econômica das mulheres à medida que discute mais amplamente o problema da segregação sexual na sociedade, nos empregos e organizações e das desigualdades de gêneros (CALÁS; SMIRCICH, 1999). Um olhar mais atento sobre a descrição das diversas teorias feministas nos estudos organizacionais apresentadas por estas autoras permite identificar como pressupostos comuns das teorias feministas: o reconhecimento da dominação masculina nos arranjos sociais, o desejo de mudança nessa forma de dominação e a preocupação relacionada ao entendimento do gênero.

No entanto, como se percebe, os aspectos vivenciais mais importantes na constituição do gênero e das relações de gênero divergem entre as teorias. Para Calás e Smircich (1999), no feminismo liberal, gênero diz respeito ao aprendizado social dos papéis sexuais, enquanto que no feminismo radical, às práticas culturais de supervalorização da experiência masculina em detrimento da feminina. Para o feminismo psicanalítico, os papéis de gênero são apreendidos nas relações com os pais no primeiro estágio de desenvolvimento. Por outro lado, o feminismo socialista aventa o gênero como relações de poder resultante de condições histórico-materiais. O feminismo pós-estruturalista (pós-moderno) e o feminismo terceiro-mundista (pós-colonialista) questionam a estabilidade de sexo e gênero como categorias analíticas. Por último, o feminismo negro busca identificar as relações constitutivas de gênero feministas.

A combinação crítica de várias ênfases feministas levou a tentativas de se entender o gênero como uma construção social e política, *relacionada a*, mas não *determinada pela* diferença sexual biológica. Na perspectiva política, pode-se afirmar que gênero refere-se à institucionalização social das diferenças sexuais. Este conceito leva a entender não apenas a desigualdade sexual, mas muitas das diferenciações sexuais, como socialmente construídas.

Muitas das abordagens feministas também ressaltam a polaridade simplificada entre o masculino e o feminino. Porém, não se pode fixar uma demarcação clara entre os gêneros, pois, conforme Cappelle (2001), o próprio comportamento não oferece a possibilidade de uma delimitação tão exata. A ciência tem mostrado que além dos aspectos reprodutores, não subsiste nenhuma diferença sexual que justifique papéis sociais diferenciados entre os seres humanos e, portanto, a luta é pelo fim das relações opressivas que estão na base das relações entre homens e mulheres e das estruturas que as oferecem.

Dessa forma, o gênero deve ser entendido dentro de um espectro mais amplo, que abrange as múltiplas instâncias e relações sociais, discursos, organizações, doutrinas e símbolos que são instituídos pelos gêneros e que também os instituem, resultando em diversos movimentos de ações e reações, em que se distribuem e se articulam constantemente relações de poder (SCOTT, 1995).

2.3 AS DIFERENTES ABORDAGENS CONCEITUAIS DE GÊNERO

A historiadora estadunidense Joan Scott, influenciada pelas correntes pós-estruturalistas que se inspiram no pensamento de Foucault e Derrida, esquematizou uma nova forma de pensar o gênero, a partir de uma crítica a outras concepções, inclusive a do sexo/gênero, que, em sua opinião, eram incapazes de historicizar a categoria sexo e o corpo. Scott (1995) trouxe uma nova perspectiva para os estudos de gênero, quando publicou, “Gênero: uma categoria útil de análise histórica” (originalmente publicado em 1986). Ela reforça uma utilidade analítica para o conceito de gênero, para além de um mero instrumento, e chama a atenção para a necessidade de se pensar na linguagem, nos símbolos, nas instituições e sair do pensamento dual que recai no binômio homem/mulher, masculino/feminino (SCOTT, 1995).

Ao estudar as contribuições dos movimentos feministas para o entendimento de gênero, das relações de gênero e da própria “história das mulheres”, constata-se que o primeiro passo

dado pelas feministas foi garantir às mulheres um estatuto de sujeitos da história, ou seja, “dar voz” às mulheres. Porém, como destaca Scott (1995), as limitações de uma história das mulheres são evidentes, porque os/as historiadores/as não feministas tratavam a história das mulheres como um domínio à parte:

A reação da maioria dos/as historiadores/as não feministas foi o reconhecimento da história das mulheres e, em seguida, seu confinamento ou relegação a um domínio separado. ‘As mulheres tiveram uma história separada da dos homens, em consequência, deixamos as feministas fazer a história das mulheres que não nos diz respeito’; ou ‘a história das mulheres diz respeito ao sexo e à família e deve ser feita separadamente da história política e econômica’. (SCOTT, 1995, P. 74).

Quando as historiadoras feministas procuraram evidenciar a participação das mulheres em momentos relevantes da história, o que se viu foram manifestações de interesse mínimo. Um exemplo disso é retratado por Tilly (1994, p. 29) ao descrever a reação de um historiador velho e rude que, ao levantar-se, durante um seminário que ilustrava o engajamento de mulheres na Revolução Francesa, questiona: “agora que eu sei que as mulheres participaram da Revolução, que diferença isso faz?”.

Diante desta limitação, Scott (1995) aponta para duas necessidades: produzir não somente estudos descritivos – que narram fenômenos, mas não os explicam ou os interpretam –, como também estudos analíticos, e vincular as descobertas desses estudos a questões gerais que há muito estão postas à história.

As respostas para esses problemas, segundo Scott (1995), dependem do gênero enquanto categoria de análise, e não meramente de descrição. Antes de se analisar gênero enquanto categoria de análise é importante saber como esse caráter descritivo se transparece.

2.3.1 Gênero enquanto categoria descritiva/não causal

A abordagem descritiva se refere à existência de fenômenos ou de realidades, sem interpretar, explicar ou atribuir causalidade. Scott (1995) destaca três usos descritivos de gênero.

O mais simples é tratar “gênero” como sinônimo de “mulheres”, uso que surgiu para amenizar os efeitos, no meio acadêmico, do termo “mulher”, tão carregado de sentidos políticos que vieram à tona com o feminismo. Seria um uso, portanto, eufemístico, uma terminologia não associada à política intencionalmente ruidosa do movimento. Como afirma Scott (1995, p. 75):

“[...] o uso do termo ‘gênero’ visa sugerir a erudição e a seriedade de um trabalho, pois ‘gênero’ tem uma conotação mais objetiva e neutra do que ‘mulheres’[...]. Nessa utilização, o termo ‘gênero’ não implica necessariamente uma tomada de posição sobre a desigualdade ou o poder, nem tampouco designa a parte lesada (e até hoje invisível). Esse uso do termo ‘gênero’ constitui um dos aspectos daquilo que se poderia chamar de busca de legitimidade acadêmica para os estudos feministas, nos anos 80 [...]”.

Nesse contexto, o termo “gênero” mantém as mulheres invisíveis como sujeitos relevantes e ativos da história. Além disso, o termo “gênero” não constitui uma forte ameaça, na medida em que inclui as mulheres sem lhes nomear.

Uma segunda forma de uso descritivo ocorre quando o gênero incorpora também os homens, e torna-se sinônimo da relação entre mulheres e homens. Nesse caso, gênero adquire um caráter relacional e quebra com a ideia de que estudar mulher é adentrar em uma esfera separada. Pelo contrário, só faz sentido falar em mulher se falar em homem e vice-versa. Scott (1995, p.75) explica que “essa utilização enfatiza o fato de que o mundo das mulheres faz parte do mundo dos homens, que ele é criado nesse e por esse mundo masculino”.

Evidencia-se, portanto, a rejeição à validade interpretativa da ideia de esferas separadas, em que se perpetua o mito no qual a experiência de um sexo tenha pouco a ver com o outro sexo. Assim, Scott (1995) sugere que qualquer informação sobre as mulheres, necessariamente, é uma informação sobre homens, que o estudo de gênero envolve mulheres e homens.

Por último, o uso descritivo mais forte de gênero diz respeito à noção de uma categoria social imposta sobre um corpo sexuado, ou seja, a diferenciação entre o corpo, o “sexo biológico”, e os aspectos sócio culturais e a história do gênero. Essa definição é exatamente o ponto central da dicotomia *sexo x gênero*⁶. Esta forma de uso descritivo do termo “gênero” é utilizada para designar as relações sociais entre os sexos.

Para Scott (1995, p. 75):

Seu uso rejeita explicitamente explicações biológicas, como aquelas que encontram um denominador comum, para diversas formas de subordinação feminina, nos fatos de que as mulheres têm a capacidade para dar à luz e de que os homens têm força muscular superior.

Nesse sentido, o termo “gênero” se refere a *constructos* socioculturais sobre os papéis mais adequados e às origens sociais das identidades subjetivas de homens e de mulheres.

⁶ Conforme já citado no item 2.1, quando se abordou a evolução do conceito de gênero.

A utilização de qualquer uma das três abordagens apresentadas para entender a história, fornece um escopo de análise muito limitado. É necessário entender o gênero enquanto uma categoria de análise, afirma Scott (1995), e relativizar o que se entende por homens e mulheres, (e não só inserindo-os como categorias já dadas). Isto implica em se aprofundar nas maneiras como o corpo, o sexo e a biologia são “generificados” (*gendered*), em outras palavras, trazidos para a prática social, para a história, ao invés de permanecerem intocáveis na natureza, que nos é apresentada como a-histórica, essencial e imutável.

2.3.2 Gênero enquanto categoria analítica/causal

A perspectiva analítica “é de ordem causal e teoriza sobre a natureza dos fenômenos e das realidades, a fim de compreender como e porque eles tomam as formas que têm” (SCOTT, 1995, p.75). A autora argumenta que embora a postura descritiva de gênero tenha inaugurado uma “história das mulheres”, pouco alterou os conceitos dominantes da disciplina.

Um dos grandes problemas para a incorporação de uma perspectiva analítica de gênero, é a persistência de gênero entendido como imutável, a-histórico e, no limite, “natural”, partindo-se do pressuposto de que os homens sempre dominaram as mulheres, nos diferentes espaços e tempos (CARVALHO, 2011). Entre as abordagens atuais que caminham nesse sentido, Carvalho (2011) aponta duas principais: a postura naturalizante, assentada em explicações biológicas (dentre o determinismo biológico), e a postura essencializante que, embora assuma a construção social do gênero, enfatiza as constâncias e permanências.

Assim, o potencial de gênero para problematizar as disciplinas como um todo, e os domínios da vida social, incluindo a família, o sexo, as esferas econômica e política e as vidas dos homens quanto das mulheres, só aflora quando se busca responder ao desafio teórico de compreendê-lo como uma categoria de análise (CARVALHO, 2011). Fato é que os domínios da vida social têm sido associados à natureza e retirados da ação humana, bem como tratados como se fossem únicos, no singular. O esforço de Scott tem sido o de tomar o sentido contrário, ou seja, desnaturalizar esses domínios.

A abordagem analítica sobre gênero, de acordo com Scott (1995), pode ser dividida em três posições teóricas feministas: a patriarcal, a marxista e a psicanalítica. A perspectiva patriarcal dirige seus interesses à subordinação das mulheres e encontra a explicação dessa subordinação na “necessidade” masculina de dominar as mulheres e por sua vez, “busca explicar as origens da dominação das mulheres dando ênfase especial às questões biológicas

de sexualidade e reprodução” (ECCEL, 2009). A marxista se fundamenta nas questões clássicas de divisão sexual do trabalho sob o capitalismo. Nesse pensamento, gênero está subordinado às estruturas econômicas, sem um peso conceitual próprio. Por último a abordagem psicanalítica, enfatiza a construção do sujeito centrada nas primeiras etapas do desenvolvimento da criança com o intuito de traçar a formação da identidade de gênero. Para Scott (1995), se trabalhadas isoladamente, essas teorias tornam-se reducionistas e incapazes de prover os conceitos, pois falar em gênero é uma forma de tratar sobre sistemas de relações sociais ou sexuais.

Scott (1995) conclui que gênero é uma percepção sobre as diferenças sexuais, hierarquizando essas diferenças dentro de uma maneira de pensar engessada e dual. Ela não nega que existem diferenças entre os corpos sexuados e o que lhe interessa são as formas como se constroem significados culturais para essas diferenças, dando sentido para essas e, conseqüentemente, posicionando-se dentro das relações hierárquicas.

Scott (1995, p. 86) retoma as ideias de Michel Foucault e afirma que:

Gênero é a organização social da diferença sexual percebida. O que não significa que gênero reflita ou implemente diferenças físicas e naturais entre homens e mulheres, mas sim que gênero é o saber que estabelece significados para as diferenças corporais.

Depreend-se que, para essa autora, gênero tem um sentido eminentemente político, uma vez que gênero é um saber e entendendo que saber e poder nunca estão dissociados. É nesse ponto que reside a definição mais precisa de Scott (1995) sobre gênero e que já foi citada anteriormente: gênero é uma forma de percepção da diferença sexual e uma forma primária que dá sentido às relações de poder. Cita-se ainda, que o reconhecimento das diferenças entre os corpos não significa a manutenção da dicotomia sexo x gênero, pois, se o corpo é sempre entendido a partir de um ponto de vista social, o conceito de sexo estaria subsumido no conceito de gênero (NICHOLSON, 2000).

Portanto, não assiste razão pensar o sexo como pertencente à natureza, esta inquestionável, porque a própria separação entre natureza e cultura já seria um produto cultural. Pensando com Carvalho (2011), gênero são símbolos e significados sobre a base da percepção da diferença sexual, utilizados para a compreensão de todo o universo observado. Tem-se, portanto, a utilidade analítica de gênero proposta por Scott (1995): a possibilidade de se aprofundar nos sentidos construídos sobre os gêneros masculino e feminino, transformando “homens” e “mulheres” em perguntas, e não em categorias fixas, dadas de antemão.

2.4 A DICOTOMIA SEXO X GÊNERO E SUA SUPERAÇÃO

Os estudos de gênero trouxeram ferramentas analíticas importantes, desde a primeira publicação que inaugurou, de vez, a utilização do conceito de gênero pelo feminismo, assinada pela antropóloga estadunidense Gayle Rubin (PISCITELLI, 2002). Em 1975 a autora publica o ensaio *The Traffic in Women – Notes of the ‘Political Economy’ of Sex (1975)*⁷. Segundo Piscitelli (2002), Rubin expôs uma conceituação que sistematizou ideias já existentes, embora difusas, sobre os usos de gênero na questão das mulheres. Rubin interessou-se pela gênese da opressão e da subordinação social das mulheres que, para ela, era válido entender a origem dessa opressão a fim de revertê-la.

Nesse sentido, Rubin trabalha com a separação entre a esfera da natureza (a fêmea) e da cultura (a mulher domesticada). Assim, ela se insere no debate sobre a natureza e as causas da subordinação social da mulher e elabora um conceito que denominou *sistema sexo/gênero* (PISCITELLI, 2009), que é, por definição, “um conjunto de arranjos através dos quais uma sociedade transforma a sexualidade biológica em produtos da atividade humana, e nas quais estas necessidades sociais transformadas são satisfeitas” (RUBIN, 1993, p.1). Em outras palavras, um sistema, um aparato social sistemático, que toma uma matéria-prima (o sexo: a fêmea), transformando-a em um produto (o gênero: a mulher domesticada). Questionando-se a respeito das relações sociais que convertem as “fêmeas” em “mulheres domesticadas”, a autora localiza essa passagem no trânsito entre a natureza e cultura, no espaço da sexualidade e da procriação (PISCITELLI, 2009).

Segundo Henning (2008), ao entender o sexo como uma matéria-prima, Rubin isenta-o de questionamentos a respeito do seu caráter de construído sócio culturalmente. Sexo fica salvaguardado na sua própria “natureza”. Gênero, pelo contrário, fica aberto à mudança histórica e, conseqüentemente, à agenda de lutas feministas. Assim, o ensaio de Rubin foi um marco na teoria feminista ao utilizar, pela primeira vez, o conceito de gênero para tentar explicar a subordinação das mulheres. Para Henning (2008), “Tráfico de Mulheres” mostrou-se bastante relevante para dar um passo rumo à desnaturalização das desigualdades de gênero, o que justifica a sua indiscutível influência nos movimentos feministas.

⁷ Uma tradução livre do título seria: “O Tráfico de Mulheres: Notas sobre a ‘Economia Política’ do Sexo”, escrito quando a autora era uma aluna de pós-graduação, e que se tornou uma referência obrigatória.

A noção da dicotomia *sexo x gênero* transpõe as fronteiras do senso comum e alcança uma série de correntes teóricas de gênero. Dessa forma, uma compreensão profunda das relações de gênero deve ir além, desnaturalizando diversos aspectos da vida social que hoje são jogados no corpo, na biologia ou na “natureza”. Este deslocamento não é um processo simples, afirma Rubin (2003).

Scott (1995) argumenta que gênero é uma organização social, construída sobre a percepção das diferenças sexuais imbricadas a relações desiguais de poder. Por esse olhar, os corpos não podem mais ser tomados fora da cultura, do discurso ou das construções de significado. Para melhor compreensão, Nicholson (2000) dispõe de uma metáfora oportuna: a imagem do cabide, no qual se pode pendurar uma camisa, uma saia ou um cachecol. Cada um pendura, no seu cabide, aquilo que for da sua preferência. Mulheres penduram seus vestidos; homens seus ternos e, imaginando-se toda a humanidade, têm-se diferentes acessórios. Nessa metáfora, segundo a autora, a cultura são os acessórios, variáveis no espaço e no tempo. O cabide, por sua vez, representa o corpo, invariável, atemporal, a-histórico.

Assim, se por um lado existe o determinismo biológico, o qual prega que os aspectos sociais derivam de características biológicas, e, por outro, o construcionismo social, que busca entender como os diferentes aspectos, inclusive os biológicos, são fruto de construções históricas e sociais, entre dois extremos se tem um “gradiente” que varia em função do maior ou menor peso que a cultura e a biologia terão (NICHOLSON, 2000). A metáfora do corpo como um cabide transita nesse meio de campo: há aspectos construídos socialmente (as vestimentas) e outros determinados biologicamente (o corpo). Está-se falando, portanto, da dicotomia *sexo x gênero*.

A metáfora de Nicholson (2000) assume a noção de que o corpo é uma superfície fora da cultura, sobre a qual se podem imprimir novos significados (do âmbito sociocultural), mas não ressignificá-lo. No entanto, parte das correntes feministas procurou desconstruir o próprio corpo, mostrando que em diferentes culturas ou momentos da história o corpo não é lido de forma similar; é o que argumentam as autoras feministas pós-estruturalistas.

Butler (2008), por exemplo, argumenta a partir de um olhar crítico sobre Beauvoir, que esta considera *sexo* e *gênero* categorias distintas, então se pode considerar que um determinado gênero não decorre de determinado sexo, ou seja, ser de um dado sexo não é necessariamente tornar-se de um gênero, ou ainda, “mulher” não é precisamente uma categoria que expressa a construção cultural do corpo feminino, o mesmo com “homem” em relação ao masculino. Para Butler (2008, p. 163) “Essa formulação radical da distinção

sexo/gênero, sugere que os corpos sexuados podem dar ensejo a uma variedade de gêneros diferentes, e que, além disso, o gênero em si não está necessariamente restrito aos dois usuais”. A autora ainda argumenta que se sexo e gênero são categorias distintas, decorre daí que o gênero feminino poderia vir de um corpo masculino e vice-versa, visto que não se nasce mulher, mas se torna. O sexo não causa gênero, mas abre uma possibilidade de significados.

Fica evidente que, para Butler (2008), a noção de gênero deve ser reformulada, mas não partindo do sexo como não construído, como um meio passivo que age significados culturais. Continua a autora:

Quando o *status* do gênero é teorizado como radicalmente independente do sexo, o próprio gênero se torna um artifício flutuante, com a consequência de que *homem* e *masculino* podem, com igual facilidade significar tanto um corpo feminino como um masculino, e *mulher* e *feminino*, tanto um corpo masculino como feminino (BUTLER, 2008, p. 24-25).

Superar a concepção que toma o corpo como invariável é o primeiro passo para quebrar a dicotomia sexo x gênero, pois, conclui Nicholson (2000), se o próprio corpo é sempre visto através de uma interpretação social, então o “sexo” não pode ser independente do gênero; antes, sexo nesse sentido deve ser algo que possa subsumido pelo gênero. A autora propõe, portanto, que o conceito de gênero já inclua o conceito de sexo, uma vez que gênero está atento às construções socioculturais, nos quais o corpo se inclui.

Grosz (2000) faz considerações importantes sobre o pensamento dicotômico, mormente sua adoção e circulação acrítica por filósofos e feministas. A autora aponta que esses grupos adotam essas dicotomias porque partilham e consideram uma visão comum do ser humano como aquele constituído de mente e corpo, razão e paixão, psicologia e biologia, ou seja, de duas características que se opõem dicotomicamente. O problema, esclarece Grosz (2000), é que a dicotomia não é uma divisão neutra em um par; seguindo o mesmo pensamento de Scott(1995), a autora argumenta que o próprio binário não é o problema, mas a hierarquização que se estabelece na dicotomia, onde um termo se torna o privilegiado e o outro sua contrapartida negativa e, assim, o problema é antes *um*, porque este não aceita nenhum *outro* independente, ele cria um limite em torno de si próprio, expulsando seu outro. Então, o termo que ocupa posição de *um* é aquele privilegiado na dicotomia, esse *um* cria um limite e expulsa seu *outro*, porque ele não o admite. O outro é, portanto, sempre o termo subordinado, negativo, o termo ausente, a privação do termo primário.

A autora se foca na dicotomia mente/corpo e o que considera relevante são a correlação e associação com a oposição entre macho (mente) e fêmea (corpo), esclarecendo que o primeiro termo é o privilegiado e “corpo” é o outro então, tudo o que se associa com o “corpo” é definido em termos não histórico, naturalistas, organicistas, passivos, enfim, termos que são eles próprios tradicionalmente desvalorizados (GROZ, 2000). Seguindo este raciocínio da relação mente/corpo a autora conclui:

Dada a relação da mente com a masculinidade e do corpo com a feminilidade e dada a auto compreensão da filosofia como um empreendimento conceitual, segue-se que mulheres e feminilidade são problematizadas como sujeitos filosóficos cognoscentes e objetos epistêmicos cognoscíveis. A Mulher (com maiúscula e no singular) permanece o eterno enigma da filosofia, seu objeto misterioso e inescrutável – o que pode ser um produto do estatuto misterioso e altamente contido e restrito do corpo em geral, e dos corpos das mulheres em particular, na construção da filosofia como um modo de conhecimento (GROZ, 2000, p.51).

Depreende-se que os problemas da dicotomia faz perceber que as próprias dicotomias estabelecem uma relação precisa de hierarquização e classificação entre os termos em questão. Então se observa que, para Groz (2000), a relação entre mente e masculinidade, corpo e feminilidade, possibilitam acriticamente a circulação e reificação não só das dicotomias, mas também o próprio feminismo como mantenedores dessa dicotomia que exclui a mulher. Esta questão é bastante complexa e se reconhece que, com a visão dicotomizada e naturalizante que se tem, compreender o corpo como uma construção social e histórica exige análises mais profundas do tema, pois também se reconhece que aquilo que usualmente se entende por mulheres e homens é absolutamente variável, mas muitos aspectos ainda podem ser considerados como componentes armazenados em uma caixa preta.

De todo o exposto sobre a trajetória do conceito de gênero, verifica-se que o seu surgimento ocorreu a partir de diversos questionamentos em torno das condições da mulher na sociedade. Os movimentos feministas intensificaram os movimentos sociais de mulheres e, um termo que inicialmente se referia às diferenças e desigualdades que afetam as mulheres, adquire outros sentidos (PISCITELLI, 2009), como por exemplo, o entendimento dos *constructos* de masculinidade e feminilidade. Mais do que isso, a perspectiva de gênero engloba relações sociais e, assim, a análise da problemática das mulheres deve ser feita conjuntamente com a dos homens, pois um implica o estudo do outro e, portanto, a análise dos gêneros assume um caráter interdependente e relacional. Este pensamento norteia todo o trabalho aqui desenvolvido, possibilitando a criação de um campo onde se podem confrontar as retóricas, representações e comportamentos de mulheres e homens. A perspectiva que se

adota nesta tese busca interpretar, comparativamente, a dinâmica das ações, representações e discursos de mulheres e homens, enfatizando o aspecto relacional.

3 O PAPEL SOCIAL DE GÊNEROS: MASCULINIDADES, FEMINILIDADES E A CONSTRUÇÃO DAS DESIGUALDADES

Neste capítulo são apresentados os aportes teóricos sobre a temática do papel social e sua relação com as ideias de masculinidade e feminilidade e a questão dos estereótipos de gênero como produtores de diferenças e desigualdades entre homens e mulheres. Para este intento, o capítulo engloba três seções onde se expõe, inicialmente, os pressupostos da teoria do papel social a partir dos estudos de Talcott Parsons e suas terminologias sobre instrumentalidade e expressividade e a proposta de Alice Eagly sobre os papéis de gênero como construções sociais. Em seguida, discute-se a questão do papel social de gênero e os estereótipos de masculinidade e feminilidade como produtores das diferenças e desigualdades de gênero. Essas diferenças e desigualdades são tratadas em seguida, juntamente com uma breve explanação sobre as perspectivas essencialista e construcionista e seus argumentos a respeito das diferenças de gênero, como um introito para o capítulo seguinte. Assim, neste capítulo, o objetivo maior refere-se a definição do marco teórico onde se situam as discussões sobre as diferenças e desigualdades de gênero nas organizações e nas relações de trabalho tratadas no capítulo seguinte.

Uma abordagem muito difundida na compreensão das identidades no âmbito dos estudos de gênero reside na articulação entre uma “identidade de gênero” e um determinado “papel sexual” expresso por homens e mulheres. Connell (1987) afirma que a noção de “identidade de gênero” está para a psicologia assim como a noção de “papéis sexuais” está para a sociologia. A noção de “papel sexual” deriva do conceito de “papel social”, e este conceito, o qual prescreve um conjunto de atitudes esperadas para o comportamento individual que refletem conformidade a normas culturais para as posições sociais que se ocupa, foi originado no pensamento estadunidense na década de 1930 e rapidamente aplicado a gênero. Ainda segundo Connell (1987), na década seguinte, já se falava em um suposto papel masculino e feminino na sociedade, em relação ao qual todo comportamento que escapasse à norma era entendido como um desvio.

Numa definição particular de gênero, na qual avanta o corpo no foco das relações sociais, Connell (2009) nega a visão de que gênero é uma diferença cultural entre homens e mulheres, a qual teria como base a divisão biológica entre machos e fêmeas. Para ela, pautar o

conceito de gênero pela noção de “diferenças” ou “dicotomias” é muito complicado, pois a vida não é tão dicotomizada como parece ser. Nesse aspecto, tratar mulheres e homens como opostos é ocultar as diferenças no interior dessas categorias, além do que, focar nas diferenças é um problema, porque, onde não houver diferença, não haverá gênero. Por fim, para a autora, gênero não pode se referir apenas ao indivíduo, como se toda a questão de gênero girasse em torno da “identidade de gênero”. Dessa forma, Connell (2009) propõe tirar a ênfase das “diferenças” e pensar nas “relações”.

Nesse sentido, gênero seria uma estrutura dentro das relações sociais, não sendo mera expressão da biologia, tampouco esquematizando um traço físico ou permanente do caráter humano. Sua fluidez é inevitável, como um padrão de práticas e atividades altamente mutáveis. Para Connell (2009), o conceito de gênero não deve deixar o corpo de lado, como se fosse apenas um produto de construções sociais. O equívoco estaria em pressupor a primazia do corpo e da biologia sobre as demais estruturas, e não em entendê-lo. Na sua visão, a estrutura trata do corpo e lida com processos reprodutivos e diferenças entre os corpos, no sentido de que o corpo é um campo, uma arena, que é trazido para os processos sociais, onde a conduta social faz alguma coisa com a diferença reprodutiva.

As distinções entre os corpos, principalmente aquelas relacionadas ao sexo, são centrais, segundo Connell (2009), para a compreensão do modo pelo qual o gênero se estrutura. “Gênero é a estrutura das relações sociais que se centra na arena reprodutiva e a configuração de práticas que trazem as distinções reprodutivas entre os corpos para os processos sociais” (CONNELL, 2009, p. 11). A autora escreve que o gênero se refere à maneira pela qual a sociedade lida com os corpos e as consequências desse tratamento na vida dos indivíduos e do coletivo. Com esse foco, a autora abre as portas para uma conceituação de gênero multidimensional e não baseada na premissa engessada de que o gênero reflete, necessariamente, uma diferença entre macho e fêmea reificada pela cultura.

3.1 A TEORIA DO PAPEL SOCIAL

A Teoria do Papel Social formulada por Eagly (1987) constitui uma das contribuições efetuadas no decorrer da “segunda onda” do feminismo e com uma orientação teórica feminista do tipo socialista e liberal (NOGUEIRA, 2001). Segundo esta autora, a teoria sofreu

algumas críticas com respeito à existência de traços associados ao gênero, isto é, de masculinidade e de feminilidade, ao seu posicionamento bipolar, mutuamente exclusivo e ao sexo biológico como determinante desses traços de gênero desejáveis e apropriados para um adequado ajustamento psicológico.

O conceito de papel social remonta a Talcott Parsons, que falou dos "papéis sexuais" no início de sua obra nos anos 50. Em seus estudos sobre família, ele construiu um papel feminino, que representa orientações específicas e expressivas e é dirigido para dentro, para a manutenção do sistema familiar; e também construiu um papel masculino que representa orientações universais e instrumentais e são dirigidas para fora, através da primazia do trabalho remunerado, e para a manutenção da sociedade. Nesta perspectiva funcionalista, a família, segundo descreve HEILBORN (2006), é apresentada enquanto instituição fundamental na manutenção do funcionamento regular da ordem social. As diferenças entre as mulheres e homens são estudadas nessa teoria por meio do conceito de papel sexual. A tese central da teoria dos papéis sexuais é a de que as diferenças sexuais são um produto dos papéis sociais que regulam o comportamento na vida adulta (EAGLY, 1987).

A partir das pesquisas de Parsons, foram criadas as condições não só para o aparecimento imediato dos temperamentos⁸ masculinos e femininos, como também o início de pesquisas sobre diferenças sexuais (NOGUEIRA, 2001). No que tange a definição de temperamentos, esta autora criticamente descreve:

A imagem de uma mulher que difere do homem pela sua emocionalidade mais rica e variada, que condiciona o seu comportamento cotidiano, sendo igualmente tímida, dócil, vaidosa e sem espírito de aventura, torna-se uma espécie de protótipo de temperamento⁹ que vem assim a constituir-se como norma para um grupo. Os temperamentos, para além de se tornarem o centro de gravidade dos grupos, o que permite o entendimento da variação individual, estão organizados em função da oposição entre esfera privada e esfera pública, família-trabalho. (NOGUEIRA, 2001, p. 116)

⁸ Glassman e Hadad (2008) ao discutirem a temática da personalidade e desenvolvimento do papel de gênero, localizam a definição de temperamento dentro da abordagem biológica das perspectivas sobre a personalidade. Ao descreverem esta abordagem, apontam como um dos seus pressupostos o fato de enfatizar o papel da hereditariedade e da estrutura fisiológica na conformação do comportamento e de concentrar nos aspectos da personalidade associadas ao temperamento. Os autores definem temperamento como as tendências comportamentais que se acreditam serem determinadas pela hereditariedade e incluem como exemplos de temperamento a emotividade, a sociabilidade e o medo.

⁹ Protótipo nesse contexto deve ser considerado, conforme descreve Philips (1984), como uma concepção abstrata do membro mais representativo ou das características mais amplamente partilhadas e aceitas por um determinado grupo sobre uma determinada categoria. Assim, entendem-se protótipos de temperamento como uma concepção abstrata das características socialmente aceitas de um indivíduo, que variam entre os indivíduos por serem afetados por fatores situacionais e contextuais.

Estas diferenças foram atribuídas a fatores de ordem biológica, tidas como naturais e moralmente corretas e segundo Nogueira (2001) essas diferenças biológicas serviram, na verdade, para colocar as mulheres “nos seus devidos lugares”, ou seja, na esfera familiar e nas relações de suporte afetivo, típicos da vida privada.

Depois de Parsons ter assumido os conteúdos dos temperamentos como sendo traços de personalidade e de ter feito depender da socialização na família nuclear a aquisição de papéis de homem e mulher, a proliferação de questionários e inventários de medidas de personalidade não se fez esperar (NOGUEIRA, 2006). Apesar de muitos resultados não se revelarem concordantes com a teoria, os investigadores parecem ter “forçado” as respostas observadas a uma ligação do gênero (sexo cultural, social e psicológico) ao sexo biológico (HARE-MUSTIN; MARECEK, 1990). Deduz-se, portanto, que é através do processo de socialização dos papéis sexuais (feita essencialmente, no seio familiar) que determinados papéis sociais são associados a cada um dos sexos, definindo-se desse modo as diferenças no perfil de personalidade de homens e mulheres (AMÂNCIO, 1994).

Com a teoria do papel social, a noção de que os papéis são construções sociais e não refletem características biológicas estava assegurado, o que caracterizou um passo importante contra o determinismo biológico. Ou seja, o foco de atenção relativo ao gênero é deslocado da biologia para a socialização, e assim, passa a ser definido como o resultado de forças sociais e culturais. Os indivíduos aprendem e internalizam prescrições apropriadas para o ser masculino ou feminino de acordo com as normas da sociedade e formam personalidades e padrões de comportamento enquadrados no gênero. Nesse caso, para D’AMORIM (1989), gênero refere-se à soma das características psicossociais atinentes aos membros de cada grupo sexual, sendo a identidade de gênero o conjunto destas expectativas internalizadas pelo indivíduo, em resposta aos estímulos biológicos e sociais.

Esta definição vai ao encontro da Teoria de Esquema de Gênero¹⁰ proposta por Bem (1981) apoiada no processo de desenvolvimento da identidade de gênero na criança. Para esta autora, na infância, a criança recebe informações acerca do comportamento adequado a cada sexo e aprende a lembrar destas informações quando tem que processar informações novas ligadas ao comportamento feminino ou masculino. Esta perspectiva fundamenta a concepção de Bem sobre papel de gênero. Em sua análise sobre a Teoria de Esquema de Gênero,

¹⁰ Esquema de gênero, segundo Glassman e Hadad (2008), é uma representação cognitiva que organiza o conhecimento de um indivíduo das normas culturais para o comportamento masculino ou feminino. Ou seja, são estruturas que organizam e dão significado às percepções subjetivas baseadas no gênero. Para estes autores, do ponto de vista cognitivo, a existência dos papéis de gênero implica que os indivíduos têm um esquema mental que lhes diz qual é o comportamento apropriado para seu sexo.

D'Amorin (1989) descreve que esta teoria considera a percepção dos comportamentos como um processo de construção, sendo o percebido um produto da integração entre a informação recebida no momento e o esquema cognitivo já existente.

No entanto esta noção foi construída sob uma perspectiva funcionalista que trabalhava com ideias de diferença e complementaridade, coerentes com a prescrição de um sistema social e suas demandas por integração e estabilidade, e não de desigualdade ou exclusão (CARVALHO, 2011). Por sua vez, Connell (1995) argumenta que esse modelo simplifica os processos de constituição de homens e mulheres na sociedade, visto que a construção das masculinidades e feminilidades é reduzida à mera assimilação passiva de normas e expectativas e, portanto, tiram o lugar das contradições, das rupturas e, evidentemente, do papel ativo que os sujeitos têm na sua própria socialização de gênero. Nesta perspectiva, masculinidade e feminilidade são interpretadas como papéis sexuais internalizados, o resultado da aprendizagem social ou da “socialização” (CONNELL, 2003).

As críticas concernentes à socialização no contexto da teoria do papel social, dizem respeito ao fato desta abordagem conceber o gênero como operando no nível individual e da personalidade, estando a serviço de um controle social geral (AMÂNCIO, 1994; NOGUEIRA, 2001a). Nesse sentido, enquanto a perspectiva essencialista sugeria uma imutabilidade associada ao gênero, pela socialização, as crianças aprendem a se comportar de modo que, na vida adulta, mantêm a ordem social estabelecida.

O caráter prescritivo da abordagem do papel social também é apontado como crítica, isto porque os estereótipos de gênero implicam prescrições que se manifestam nos papéis de gênero. Dessa forma, as prescrições “configuram dois conjuntos de comportamentos e características, uns considerados mais apropriados para mulheres e outros, para homens. O gênero, em termos de socialização, é tratado, dessa forma, não como reflexo de fontes estruturais de desigualdades, mas, ao contrário, como uma explicação com direito próprio” (NOGUEIRA, 2001a, p. 141). Assim, as fontes da própria socialização recebem pouca atenção e o sistema social das relações de gênero não é questionado (AMÂNCIO, 1992).

A abordagem da socialização trouxe novas visões em relação ao gênero ao enfatizá-lo como uma construção social que é aprendida e não inata. No entanto, continua a definir gênero em termos de diferença dicotômica, que estabelece diferenças de papéis de gênero entre homens e mulheres, mantendo a ordem social normativa e constituindo a polaridade entre masculino e feminino.

3.2 O PAPEL SOCIAL DE GÊNERO E OS ESTEREÓTIPOS DE MASCULINIDADES E FEMINILIDADES

Os papéis de gênero, conforme argumenta Eagly (1987), são definidos como aquelas expectativas partilhadas acerca das qualidades e comportamentos apropriados dos indivíduos, em função do seu gênero socialmente definido. Ou seja, cada indivíduo tem um papel socialmente aceito – definido através do processo de socialização que indica como se deve ou se deveria se comportar – e também papéis de gênero, no qual são definidos os comportamentos socialmente esperados para mulheres e para homens. Esta definição, considera que os papéis de gênero são padrões de comportamento que a cultura define como sendo adequados para cada gênero. Porém, existem diferenças entre culturas, o que se faz concluir que não há uma definição universal dos papéis de gênero “masculino” e “feminino”, esta definição depende da cultura onde as pessoas vivem. Nessa perspectiva, não há dúvidas de que existem variadas formas de ser homem (e de ser mulher) e que essas podem ser mais ou menos valorizadas na sociedade, em determinados momentos ou contextos.

Nessa esteira, Connell (2003) argumenta que estamos diante de uma imensa variedade de homens, que não só se diferenciam pelas suas peculiaridades, como também pela sua legitimidade, autoridade e poder na sociedade. Portanto, não há masculinidade e feminilidade, pode-se assim falar de masculinidades e feminilidades (CONNELL, 2003 e MOTTA, 2000). No entanto, ao que se percebe, estes papéis de gênero induzem, direta ou indiretamente, as diferenças sexuais estereotipadas.

3.2.1 Os estereótipos de gênero

O tema dos estereótipos como condutas típicas de uma pessoa ou de uma determinada comunidade foi abordado por Carl Jung que, sob a denominação de arquétipos, fez referência a padrões que, de maneira inconsciente, dominam a humanidade e se transmitem de uma geração a outra, chegando a constituir-se em patrimônio coletivo. Rojas e Franco (2008) argumentam que, em geral, existe um consenso sobre quais são os traços mais frequentemente atribuídos ao homem e a mulher, constituindo imagens diferentes de cada um dos sexos. Os estereótipos são universais e, diferente da visão de gênero, operam de maneira idêntica nas diferentes culturas.

Os estereótipos são generalizações acerca dos membros de certos grupos e para que esses estereótipos possam ser considerados sociais, segundo Tajfel (1983), devem ser partilhados por um elevado número de indivíduos, portanto, uma difusão efetiva. Os estereótipos servem para fazer inferências sobre grupos baseados na idade, nacionalidades, raça, gênero, orientação sexual, entre outros e tem como objetivo simplificar e organizar um meio social complexo e deixa-lo menos ambíguo (TAJFEL, 1983; AMÂNCIO, 1994), no entanto, também servem para justificar a discriminação de grupos e gerar preconceitos.

Nogueira (2007), para além da organização e simplificação do mundo social, considera os estereótipos construções sobre as relações intergrupos, sendo ideologizações de comportamentos e ações de grupos de pessoas, estratificadas segundo critérios socialmente valorizados, então os estereótipos de gênero podem implicar os atributos que as pessoas acreditam serem mais características de um ou outro sexo, mas também podem envolver a associação a papéis diferenciados. Os estereótipos de gênero podem ser considerados como um conjunto de crenças largamente partilhadas e organizadas sobre as características dos homens e das mulheres.

No entanto, tal pensamento alimenta um conjunto de papéis de gênero que sustentam afirmações das diferenças sexuais desfavoráveis às mulheres, pois esses estereótipos nutrem o discurso da inferioridade feminina e restringe a sua esfera de ação limitando a sua autonomia e liberdade de movimentos. Estas diferenças foram atribuídas a fatores de ordem biológica, mas também são mantidas pelo processo de socialização estereotipado que definem padrões de comportamentos para homens e mulheres, sendo que nesse contexto, o padrão de comportamento feminino reporta-se a papéis de gênero que tornam as mulheres submissas ao homem. Em outras palavras, os estereótipos de gênero se constituem em um conjunto de valores, ideias e opiniões socialmente construídas, que reproduzem desigualdades entre homens e mulheres em função do sexo na nossa sociedade, quase sempre em prejuízo das últimas.

Segundo Amâncio (1994), de acordo com os estereótipos sexistas, são atribuídos às mulheres qualidades e atributos diferenciados em relação aos homens. Nesta distribuição, a balança é desigual: os valores considerados pela sociedade como positivos para o sexo masculino (coragem, inteligência, autoafirmação, competência profissional, gosto pelo perigo e pela aventura, espírito de iniciativa e eficiência) não se aplicam as mulheres, representadas como desprovidas dessas qualidades, ditas “viris”. As qualidades consideradas “femininas” – sensibilidade, delicadeza, dedicação, submissão, doçura, subjetividade – provocam, ainda

hoje, muita desigualdade, o que pode ser verificado quando se analisa as oportunidades de trabalho, de ascensão social, de ocupação de cargos de poder, etc. Considerando a visão estereotipada dos papéis de gênero, cabe aos homens papéis relacionados com a esfera pública e o trabalho remunerado, tendo a única ou a mais bem remunerada profissão do casal. Às mulheres, cabem papéis articulados com a esfera da vida privada, a família e o lar, sendo da sua responsabilidade a organização da vida quotidiana da família, cuidar dos filhos e dos aspectos ligados à sua saúde e educação e as tarefas domésticas (NETO *et al*, 1999; GIDDENS, 2005; BRYM *et al*, 2006).

Neste aspecto, argumenta Nogueira (2006, p.18) que “a distribuição de papéis em função dos contextos (privado/público) torna-se relevante para as diferenças sexuais, já que a experiência em tais papéis sugere as competências e as crenças relevantes para comportamentos sociais”. Diante desse contexto, se o gênero é socialmente construído, então é importante mostrar como o gênero é construído em situações específicas, pois isso é fundamental para lançar luz sobre os processos dinâmicos do gênero.

3.3 A CONSTRUÇÃO DAS DIFERENÇAS E DESIGUALDADES DE GÊNERO

Certamente, homens e mulheres são seres diferentes em razão do gênero, da sua cultura ou até mesmo da sua idade. São distintos e diversos em tudo, porque até as pareências funcionam em um contexto diferente e adquirem funções distintas e significado diverso. Homens e mulheres, contudo, são iguais apenas em um aspecto: pertencem a mesma espécie humana. Sustentar que são iguais em relação a atitudes, comportamentos e habilidades significa criar uma sociedade fundamentada em uma mentira biológica e científica (ANCA; VÁZQUEZ VEGA, 2005). Isto porque alguns indivíduos resistem ou mesmo se negam a exercer o papel de gênero que lhe são imputados com base em seu sexo biológico.

No entanto, quando isso ocorre (BRYM *et al*, 2006), lhe são aplicadas sanções como punição pelo “desvio” ou para sujeitá-los aos papéis preestabelecidos. Sob a perspectiva reducionista das teorias funcionalistas a respeito de gênero, se um indivíduo foge à regra e as suas práticas de gênero não correspondem ao seu “biologismo”, a razão está na sua inadequada ou irregular socialização (GIDDENS, 2005). É importante aventar que esta atitude demonstra o quanto a sociedade encontra-se envolvida em uma camisa de força, pois mesmo

sendo literalmente infinita a diversidade de papéis e personagens sociais dentro de uma cultura, pela sua vinculação direta ao conceito de sexo, ocorre a redução da multiplicidade e diversidade de papéis e comportamentos humanos¹¹ e o gênero dos indivíduos fica restrito a duas únicas categorias: masculino e feminino ou homem e mulher¹².

Cabe esclarecer, no entanto, antes de qualquer análise, que uma questão é o *sexo* (homem/mulher) e outra o gênero (masculino/feminino). O termo “sexo” é considerado como uma construção física e designa as características genéticas e anatomo-fisiológicas dos seres humanos (GIDDENS, 2005). “Gênero” é um conceito das Ciências Sociais, surgido nos anos 70 (GIDDENS, 2005; OLINTO, 1998), relativo à construção social do sexo. Diz respeito à “distinção entre atributos culturais alocados a cada um dos sexos e à dimensão biológica dos seres” (HEILBORN, 1991, p.23). Depreende-se que o uso do termo gênero expressa todo um sistema de relações que inclui o sexo, mas que transcende a diferença biológica. Scott (1995) identifica o gênero como um elemento constitutivo de relações sociais fundadas sobre as diferenças perceptíveis entre os sexos. Falar sobre gênero significa falar em diferenças de atributos sociais masculinos e femininos, não apenas reportando-os a questões biológicas. Os atributos a respeito da sexualidade para as mulheres e homens são incorporados por meio da cultura e deixam evidentes as diferenças entre os sexos concernentes aos papéis sexuais (OLINTO, 1998).

Nessa esteira, Borges (2007, p. 598) relata que “gênero pode ser entendido como o processo pelo qual a sociedade classifica e atribui valores e normas, construindo assim, as diferenças e hierarquias sexuais, delimitando o que seriam papéis masculinos e femininos”. O argumento do autor nos indica uma relação complementar ou hierárquica, condicionada pela cultura como uma relação de dois polos, de forma que, quaisquer que sejam seus atributos eles se manterão sempre em oposição. De fato, nesta perspectiva, pode-se dizer que a cultura organizacional também é fortemente marcada pela questão do gênero e, como aventam Fonseca (2005), Giddens (2005) e Brym *et al* (2006), as concepções de gênero – como papel social – são construídas à partir da concepção de atividades e atitudes vistas, de forma estereotipadas, como inerentemente masculinas ou femininas. Isso coloca as mulheres em

¹¹ Segundo Giddens (2005), a heterossexualidade é a base do casamento e da família e os indivíduos buscam no sexo oposto relacionamentos íntimos e o prazer sexual. Entretanto, a partir dos estudos de Judith Lorber (1994) sobre as minorias sexuais, existem outras tantas tendências sexuais minoritárias. Esta autora distingue dez diferentes identidades sexuais nos indivíduos: mulher heterossexual, homem heterossexual, lésbica, homossexual masculino, mulher bissexual, homem bissexual, mulher travestida, homem travestido, mulher transexual e homem transexual.

¹² Souza (2001) chama esse reducionismo de *ultra simplificação histórica*. Para mais informações ver *in* http://www.paracrescer.com.br/pasta_qualidade/pg_qualidade2/textos/sexualidade_02.htm.

esferas opostas às dos homens e geram muitas desigualdades, mormente no espaço organizacional.

3.3.1 As perspectivas essencialista e construcionista de gênero

Conforme se discutiu anteriormente, os argumentos a respeito da origem das diferenças de gênero incorporam duas perspectivas: o essencialismo¹³ e o construcionismo social¹⁴. A primeira se refere à diferença de gênero como reflexo de disposições naturais, e envolve a percepção de gênero como parte da natureza ou da essência de nossa constituição biológica. A segunda percebe essa diferença como reflexo das diferenças de posições sociais ocupadas por homens e mulheres. Para esta perspectiva, o gênero é construído pela cultura e pela estrutura social.

Segundo Giddens (2005) e Brym *et al* (2006), o essencialismo tem suas primeiras explicações construídas a partir de Freud e seus estudos sobre as diferenças na anatomia masculina e feminina. Freud acreditava que essas diferenças explicariam, em grande parte, o desenvolvimento de papéis de gênero masculinos e femininos distintos. Não só a anatomia, mas também o processo de reconhecimento dessa anatomia seriam os responsáveis pela diferenciação de gênero.

Nesta esteira, a psicologia evolucionária derivada das teorias biológicas, considera a diferenciação de gêneros como ancestralmente programada (BUSSEY; BANDURA, 1999). Dessa forma, analisa o comportamento diferenciado de homens e mulheres com base no investimento para a perpetuação da espécie levando em conta tanto as estratégias reprodutivas como o posterior cuidado da prole. Sob a perspectiva evolucionária, a “natureza” assimétrica de investimentos parentais para a sobrevivência da prole é a razão primordial para a divisão de alocação de homens e mulheres na sociedade (SILVEIRA, 2009). Nesse sentido, o homem mantém várias parceiras e maximiza suas chances de paternidade, mas pouco contribui para a sobrevivência da prole, investindo menos nas crianças que as mães. As mulheres lidam com os cuidados durante a gravidez e após o nascimento com o bebê e, portanto, preferem

¹³ Ao abordar o essencialismo nas teorias de gênero, Giddens (2005) e Brym *et al* (2006) tratam nesta abordagem sobre a teoria da castração de Freud, a sociobiologia e a psicologia evolucionária.

¹⁴ Brym *et al*, (2006) consideram o construcionismo social como principal alternativa ao essencialismo. Eles ilustram esta teoria considerando como meninas e meninos aprendem papéis femininos e masculinos (socialização de gênero) na família e na escola e como esses papéis são mantidos nas interações cotidianas e por meio da propaganda nos meios de comunicação.

parceiros homens bons provedores, o que normalmente está associado à agressividade e dominação.

Entende-se que as teorias essencialistas ignoram as variações históricas e culturais de gênero e sexualidade. Essa variabilidade questiona a ideia na qual as constantes biológicas explicam as diferenças comportamentais inatas existentes entre homens e mulheres. Os essencialistas, ao explicarem as diferenças de gênero desconsideram, por exemplo, o papel do poder pressupondo que a sobrevivência da espécie se vale dos padrões de comportamento existentes. De acordo com Brym *et al* (2006), esse pressuposto desconsidera o fato de que os homens geralmente ocupam posições de maior poder e autoridade do que as mulheres.

Para o construcionismo social, gênero é algo construído e não apenas dado. Este processo de construção do gênero ocorre por meio de aprendizagem de papéis de gênero, a partir da sua socialização através de fatores como família, escola e os meios de comunicação de massa e constituem a base para interações sociais nos indivíduos adultos. As teorias de socialização de gênero são muito favorecidas pelos funcionalistas que veem os indivíduos em tenra idade como “aprendizes de papéis sexuais e das identidades masculina e feminina que os acompanham” (GIDDENS, 2005, p. 105). Esta perspectiva teórica considera os indivíduos como autômatos e receptores passivos do que lhes são transmitidos sobre papéis de gênero, incapazes de se oporem ou modificar o que apreenderam acerca desses papéis. Ao contrário disso, é importante saber que as pessoas são sujeitos ativos que podem rejeitar, criar ou modificar seus papéis. Fica evidente que as pressões para socialização é o fator causal das diferenças individuais dentro de cada sexo assim como entre os sexos (LORBER, 1994).

Entre os dois extremos (essencialismo e construcionismo social) existem ainda aqueles que reconhecem a importância das diferenças anatômicas na construção de diferenças que se estenderam ao plano social, no qual se desenvolveu, por exemplo, uma ideologia patriarcal e hierarquizante que culminou, dentre outras coisas, na dominação das mulheres pelos homens (CONNELL, 1987; GIDDENS, 2005).

Assim, mesmo com os avanços conquistados pelas mulheres, as diferenças de gênero ainda fundamentam as desigualdades sociais¹⁵. Percebe-se, então, que a questão da mulher no mercado de trabalho está cingida por complexidades formatadas a partir de construções e processos sócio-históricos que ao longo do tempo estabeleceram estereótipos e alimentaram a ideia de dominação dos homens sobre as mulheres, reforçando a submissão sexual, econômica

¹⁵ Giddens (2005) argumenta que embora existam variações de papéis entre homens e mulheres entre culturas diversas, não se conhece instâncias nas sociedades em que as mulheres são mais poderosas que os homens.

e política destas sobre aqueles. Este fato faz reportar ao conceito de masculinidade hegemônica¹⁶ proposta por Connell (2003), como um conjunto de práticas exercidas tanto por homens quanto por mulheres, que respondem ao problema da legitimação do patriarcado, isto é, que garante, tanto em nível local quanto global, a contínua subordinação das mulheres pelos homens.

A masculinidade hegemônica conforme descreve Connell (1987), vista como a dominação social de um grupo por meio de uma dinâmica cultural extensiva aos domínios da vida privada e social, deve ceder lugar a um a nova perspectiva que garanta o respeito às diferenças e a igualdade entre os indivíduos, bem como os estereótipos deixem de ser utilizados como parâmetros de distinções preconceituosas. O grande desafio está em superar as abordagens sobre o gênero inspiradas no funcionalismo que pretendem mostrar as diferenças de gênero como contributo para a integração e estabilidade social (GIDDENS, 2005) e ao mesmo tempo não negligenciar as tensões sociais típicas da realidade que sempre existiram nas organizações do trabalho.

A guisa de conclusão observa-se que os processos relacionados com o gênero influenciam os pensamentos e o comportamento dos indivíduos, afetando sobremaneira as interações sociais e determinando a estrutura das instituições. Nessas circunstâncias, o discurso do gênero produz *constructos* estereotipados de masculinidade e feminilidade como uma dicotomia, como extremos de dois polos opostos, e muitas vezes essencializa as diferenças resultantes, por considerarem a visão equivocada de gênero no nível do indivíduo. Esta perspectiva faz com que homens e mulheres aceitem as distinções e se tornem tipificados do ponto de vista do gênero, ao assumirem para si os traços de comportamento normativos para as pessoas do seu sexo, no contexto da sua cultura e, no que se referem às mulheres especificamente, elas internalizam também a sua desvalorização e subordinação. Nesse marco de referência se estabelece o estudo dos estereótipos de papéis sexuais o qual se refere não a como os sexos diferem realmente, mas como pensamos que diferem. O capítulo a seguir trata em profundidade os efeitos dos estereótipos sobre as diferenças e desigualdades de gênero nas organizações e nas relações de trabalho.

¹⁶ Connell e Messerschmidt (2005) argumentam que o termo “hegemonia” (empréstado de Gramsci) não designa a masculinidade da maioria dos homens, e sim aquela soberana na sociedade. Diferencia-se da noção de dominação por não fazer uso, necessariamente, da força bruta. Para as autoras, uma hegemonia de fato efetivamente depende de certo consenso ou participação dos grupos subalternos.

4. DIFERENÇAS E DESIGUALDADES DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES E NAS RELAÇÕES DE TRABALHO: A QUESTÃO DOS ESTEREÓTIPOS

Este capítulo aprofunda as discussões teóricas sobre as diferenças e desigualdades de gênero nas organizações do trabalho por meio de temas a respeito dos reflexos dos estereótipos como preconceitos para a ascensão de mulheres a cargos de comando nas organizações. Com este propósito, descreve-se como os estereótipos de gênero, considerados valores socialmente construídos e aceitos na sociedade, são transpostos para o mundo do trabalho e alimentam discrepâncias relacionadas ao papel da mulher como líder e gestora. Para isso, inicialmente, disserta-se sobre a questão de gênero e seus estereótipos na gestão e, em seguida, aborda-se alguns temas relacionados às diferenças e desigualdades com relação ao exercício da liderança sob a lente de gêneros. Nesse sentido, é resgatada a discussão sobre a dicotomia essencialismo *versus* construcionismo social e as implicações do papel sexual como preditor do estilo do líder e, na sequência, apresenta-se justificativas teóricas e empíricas para as desigualdades de oportunidades de ascensão feminina como abordagens enviesadas e estereotipadas da avaliação de mulheres líderes, assim como são apresentadas quatro abordagens teóricas a respeito das diferenças de gênero na liderança. A *posteriori* aprofunda-se reflexões sobre as perspectivas de estilos da liderança feminina e masculina, considerando os atributos agênticos e comunais da liderança, o estilo comportamental e suas relações com os estilos de decisão e o papel de gênero, o estilo situacional e, por último, os estilos transacional e transformacional. O propósito maior deste capítulo é descrever como as organizações do trabalho, consideradas um espaço eminentemente masculinizado e cujos estereótipos de gêneros estabelecem diferenças e desigualdades sempre desfavoráveis às mulheres, limitam suas oportunidades de ascensão na carreira.

As organizações constituem um *locus* de reprodução dos gêneros, tal como se encontram ordenados na sociedade maior. Assim sendo, reproduzem a dominação masculina e é masculina a cultura da maioria dessas organizações. Segundo Motta (2000) observa, um aspecto frequentemente negligenciado nas análises organizacionais é o gênero da instituição. De acordo com este autor, “isto parece tão ou mais importante que o gênero dos administradores ou dos empregados. É importante, portanto, tornar mais claros os caminhos pelos quais a reprodução ‘homossocial’ é constituída e como as instituições permanecem

masculinas” (MOTTA, 2000, p. 36). De qualquer forma, o gênero é parte significativa da cultura das organizações, e um dos eixos principais em torno do qual se organizam as relações sociais, constituindo-se como fator relevante para a análise organizacional.

As relações existentes entre os estereótipos de homem na cultura ocidental sustentam as ideias dominantes sobre a natureza das organizações e as estimulam a serem agressivas, vigorosas, orientadas para as decisões estratégicas, analíticas e racionais (PARK, 1996; MOTTA 2000), ou seja, o mesmo que se pensa como o homem deve ser. Quanto à mulher, esta é percebida com as características de bondade, carinho e delicadeza, que parecem especialmente adaptadas para funções subordinadas e de apoio. Dessa forma, a maioria dos papéis gerenciais é fortemente impregnada de masculinidade, o que o torna a própria personificação da organização (FOURNIER; SMITH, 2006) e, em uma sociedade na qual a razão instrumental, na maioria das vezes, constitui-se a base das relações de trabalho, os homens em geral são mais valorizados que as mulheres, e isto estabelece desigualdades entre eles com respeito às posições de poder e prestígio.

4.1 O GÊNERO E SEUS ESTEREÓTIPOS NA GESTÃO

Apesar das transformações nos papéis das mulheres e dos homens, tanto no meio familiar e privado, quanto no mundo do trabalho e público, ainda existem e podem ser notados desequilíbrios entre o masculino e o feminino em vários aspectos. Esse fato constitui um ponto de análise em comum entre as perspectivas que discutem as relações de gênero (CALÁS; SMIRICICH, 1999), as quais têm procurado analisar a maneira como o gênero é entendido pelos indivíduos e como a distinção de gênero é construída, reforçada e perpetuada nas organizações.

Dessa forma, sob a ótica dos estereótipos, feminilidade alinha-se à intimidade e autenticidade e, masculinidade, ao apego ao controle e à racionalidade (FOURNIER; SMITH, 2006). Nas organizações e nas relações de trabalho, segundo as autoras, os papéis masculino e feminino também estão associados aos estereótipos de gênero, assim, masculinidade é definida em termos de controle, desempenho e intenções instrumentais e feminilidade se associa a “qualidades *softs*” como as atitudes de colaboração e de suporte.

Kanan (2010), ao abordar a presença da mulher no mercado de trabalho, se reporta aos estereótipos na tentativa de explicar as desigualdades de gênero nas relações de trabalho. Segundo esta autora – sobre um estudo proposto por Perreault (2008) junto a empresários/empregadores a respeito de critérios de clivagem, a partir das características percebidas no trabalho feminino – mesmo que se admita a ilogicidade na descrição das características de personalidade ou perspectivas das mulheres sob as lentes de empresários/empregadores:

A justificativa para a ausência de assertividade nos comportamentos femininos pode ser associada ao fato de que, em seu processo de educação, parece haver poucos elementos que as preparem para liderar. Além disso, alguns estereótipos reforçam a tendência de relacionar características femininas (comunicação e cooperação, por exemplo) como não gerenciais, e características masculinas (agressividade e assertividade, por exemplo) como gerenciais (KANAN, 2010, p.250).

Perreault (2008) argumenta que a segregação nas relações de trabalho está diretamente relacionada a estereótipos sexistas e que a segregação sexual dos empregos também se faz acompanhar de condições de trabalho que variam segundo o fato de o emprego ser ocupado por homens ou mulheres.

No espaço organizacional as desigualdades de gênero se tornam evidentes, principalmente, nas diferenças de remuneração, causadas pela discriminação de gênero que envolve a recompensa desigual de homens e mulheres pelo mesmo trabalho. Causadas também pelas responsabilidades domésticas desiguais que impõe às mulheres maior dedicação aos filhos e ao lar, o que exaustivamente consome tanto tempo e diminui consideravelmente o tempo para sua profissionalização e a faz se submeter a trabalhos mal remunerados, causando o que Calás e Smircich (1999) denominam de “feminização da pobreza”, ou seja, a concentração de casos de baixa renda familiar em lares mantidos por mulher sozinha.

Por sua vez, a segregação de gêneros no contexto das organizações também se evidencia pelo fenômeno conhecido como “teto de vidro” (STEIL, 1997), que limita ou mesmo impossibilita – exclusivamente em função de seu gênero – o acesso feminino a níveis mais altos da hierarquia, ou ainda as excluem dos altos postos de direção¹⁷. Em outras palavras, as mulheres são impedidas de avançar hierarquicamente nas organizações por serem mulheres.

¹⁷ Ao se referirem a este fenômeno, Carli e Eagly (2001) consideram o “teto de vidro” uma metáfora para o preconceito e a discriminação. Na medida em que as pessoas são preconceituosas contra as mulheres como líderes e líderes em potencial, esse preconceito se manifesta de muitas maneiras e tem vários efeitos.

Por outro lado, a partir da análise sobre a teoria da identidade social¹⁸, Steil (1997, p.67) afirma que a insignificante participação de mulheres em altos cargos possa estar relacionada “com a tentativa dos homens de resguardar a autoestima conferida historicamente ao seu grupo enquanto detentor dos postos de comando e de maior visibilidade nas organizações”.

Cappelle *et al* (2004) consideram as desigualdades de gênero no âmbito das organizações e da sociedade ao abordarem as divisões de gênero em atividades produtivas e de interação social. Para estas autoras, trabalhos mais estáveis e centrais para a organização, e que muitas vezes implicam em laços formais de emprego e vinculados a cargos de gerência, são em sua maioria ocupados por homens. Restam às mulheres cargos periféricos e com menor atribuição de responsabilidade.

Assim, depreende-se que historicamente os sistemas de gênero, designaram espaços e papéis distintos e desiguais a homens e mulheres, reservando aos homens uma relação de dominação sobre as mulheres, na medida em que seu papel foi designado para o mundo produtivo e público e para as mulheres restaram os espaços reprodutivo e privado. No entanto, a inserção cada vez maior das mulheres no mundo do trabalho e os novos arranjos familiares, exigiram mudanças nas relações sociais e de trabalho e transformações nas relações de convívio no cenário social e organizacional.

Nesse sentido, no mundo do trabalho, as mulheres tem se transformado em novos atores sociais que buscam não só a igualdade entre homens e mulheres, mas também a transformação da ordem social e do sistema político, fazendo com que o espaço de trabalho passe a ser um campo de disputas acirradas, de lutas por condições igualitárias para assumirem cargos, posições hierárquicas, destaque e reconhecimento profissional. Neste âmbito a mulher também se encontra em desvantagem com relação ao homem em função de uma ampla variedade de situações e contextos, que as consideram menos competentes do que os homens e menos dignas para o exercício de cargos de liderança. Assim, preconceitos e discriminações contra as mulheres como líderes e líderes em potencial, interferem na sua capacidade para alcançar autoridade e influência.

¹⁸ Segundo Ely (1994 *apud* STEIL, 1997, p.66), esta teoria analisa como uma estrutura social informa o significado atribuído pelas pessoas ao fato de pertencerem a grupos de identidade, como sexo, idade, profissão etc., e como tal estrutura delinea as interações sociais entre os membros que pertencem e não pertencem a seus grupos de identidade. Assim, “a tendência de segregação do trabalho por gênero, então, está em consonância com a premissa do aumento da distinção intergrupal e da busca de homogeneidade.”

4.2 A IDENTIDADE DO PAPEL SEXUAL COMO PREDITOR DO ESTILO DO LÍDER

O conceito de papel sexual (EAGLY; KARAU, 1991) postula o fato de que cada indivíduo tem um papel socialmente aceito, definido por comportamentos estereotipados para homens e para mulheres, e prescreve um conjunto de atitudes esperadas para o comportamento individual que refletem conformidade às normas culturais para as posições sociais que se ocupa. Essa abordagem teórica diz respeito ao padrão e nível de características masculinas e femininas adotadas e exigidas por uma pessoa (PARK, 1997). Isso implica em dizer que “um elevado nível de características masculinas para os homens e de características femininas para as mulheres, com exclusão relativa da outra dimensão, representam as identidades do papel sexual tradicionais” (PARK, 1997, p. 167). A teoria da identidade do papel sexual reconhece o papel de socialização e explora a noção do papel de gênero como determinante da liderança. Expande a ideia de que o sexo de um indivíduo esteja ligado apenas à pessoa e passa para o conceito mais geral do papel do gênero com o objetivo de vincular a eficácia e o estilo da liderança às características ou comportamentos pensados para serem tipicamente masculinos ou femininos. Essas análises podem ser tipificadas de forma bem mais simples: o papel de gênero é mais eficaz para prever o surgimento do líder do que o sexo.

Essa teoria se contrapõe às abordagens essencialistas que “biologizam” o gênero e persistem nos estereótipos equivocados de gestores femininos ao retratá-las como líderes menos capazes em comparação aos homens, conforme descrevem os resultados das pesquisas elaboradas por Oakley (2000), Alvesson e Billing (2000), Appelbaum, Audet e Miller (2003) e Eagly e Chin (2010). É evidente que diferenças biológicas entre os gêneros sempre existirão; porém, essa assimetria não pode ser usada como argumento para justificar as desigualdades nas relações entre ambos, nem para preterir ou excluir as mulheres de posições de liderança apenas com base no sexo biológico. Ao descreverem que homens e mulheres em posições semelhantes não diferem entre si em qualquer estilo de liderança ou eficácia, Korabik e Ayman (1987), Dematteo (1994), Park (1997) e Korabik (2010) concluem que o sexo biológico não é um fator importante na determinação do estilo de liderança, mas sim a identidade sexual.

Kent e Moss (1994) propõem uma nova dimensão dos papéis de gênero, além do masculino e do feminino: o andrógino. Os resultados das suas pesquisas sobre o papel do

gênero é a identificação de uma multiplicidade de possíveis fatores, além do gênero e do papel de gênero, que contribuem para a percepção da liderança. A partir desta lente, afirmam ser necessário reconstruir os papéis de gênero para criar um ambiente social de igualdade para o exercício da liderança entre homens e mulheres. Korabik e Ayman (2010), ao tratarem das posições teóricas fundamentais sobre os estudos de gênero e liderança, delinearam a perspectiva intrapsíquica que se concentra nas características internas do líder¹⁹. As características intrapsíquicas do papel de gênero do líder (por exemplo, instrumentalidade/masculinidade/negócios e expressividade/feminilidade/comunhão) importam porque elas afetam a preferência do estilo de líder, comportamento e resultados, independentemente de o líder ser um homem ou uma mulher.

4.3 AS DESIGUALDADES E DIFERENÇAS DE GÊNERO NA LIDERANÇA

Na literatura recente sobre representações do gênero, verifica-se uma clara diferenciação entre masculinidade e feminilidade. Barnes e Buss (1985), debruçando-se sobre os inúmeros trabalhos levados a cabo, centrados na questão das diferenças entre os sexos, confirmam também os estereótipos tradicionais de expressividade relacional para as mulheres e de instrumentalidade para os homens. Necessariamente, estereótipos não se coadunam com a verdade dos fatos, no entanto, os homens que se identificam com os estereótipos masculinos tradicionais se encontram em vantagem na maioria das organizações, o mesmo não ocorrendo com as mulheres, que encontram toda sorte de dificuldades em suas carreiras (MOTTA, 2000).

Alvesson e Billing (2000) sublinham a descrição típica da masculinidade como “duro”, “seco”, impessoal, objetivo, explícito, exterior, focado, orientado para a ação, analítico, dualista, quantitativo, linear, racionalista, reducionista e materialista. Por sua vez, Marshall (1993, *apud* ALVESSON; BILLING, 2000) considera como valores masculinos: a autoafirmação, separação, independência, controle, competição, focado na percepção, racionalidade e análise etc. Embora reconheça a multiplicidade de masculinidade e sua mudança na vida dos indivíduos, estes autores afirmam que, em seu núcleo, a masculinidade

¹⁹ Nesta perspectiva, gênero engloba coisas como esquema de gênero, identidade de gênero e características do papel de gênero; atitudes e valores que são adquiridos através do processo de socialização.

tem uma forte preocupação com os aspectos instrumentais e o controle racional no âmbito das organizações. Quanto à feminilidade, Alvesson e Billing (2000) a relaciona à priorização dos sentimentos. Para esses autores os valores femininos se caracterizam pela interdependência, cooperação, receptividade, emocionalidade, intuição, sensibilidade e empatia. Para estes autores, as mulheres são mais interativas, incentivadoras e compartilham mais facilmente o poder.

Especificamente, no que diz respeito às posições de direção e poder, a liderança tem sido tradicionalmente interpretada como um empreendimento masculino com desafios e armadilhas especiais para as mulheres. Esta assertiva é corroborada por Nogueira (2001, p. 117) ao afirmar que “assiste-se ao assumir de disposições individuais consistentes e estáveis, sendo as personalidades masculinas e femininas tomadas *a priori* para justificar, por exemplo, a desigualdade no acesso a posições de chefia, supostamente requerendo traços instrumentais, logo masculinos”. Assim, a percepção de que a estrutura hierárquica tradicional é definida pelos pesquisadores²⁰ como uma estrutura dominada por homens, aumenta o interesse sobre a questão de como a minoria feminina que alcançou cargos de liderança a conduz e se percebe como líderes e sobre as diferenças destas perspectivas com relação aos homens, o que leva ao exame do controvertido tema sobre a existência de diferenças de estilos de liderança entre os gêneros.

Ainda com relação à liderança, esta tem sido definida de várias maneiras: características individuais, comportamento, influência, padrões de interação, relações de papéis (PARK, 1997) etc. A maioria das definições de liderança parte do pressuposto de que se trata de um processo de influência entre indivíduos em que a influência intencional e consciente é exercida pelo líder sobre seus subordinados. As análises desenvolvidas neste trabalho sobre as relações de gênero e a liderança consideram esta explicação conceitual.

Antes de abordar as análises pertinentes aos estereótipos da liderança feminina e da liderança masculina, descreve-se alguns estudos de pesquisadores que evidenciaram, sob aspectos particulares, as distorções de estereótipos que se traduzem em desvantagens e barreiras a ascensão feminina a cargos de liderança e as mantêm, em sua maioria, em posição de subordinação. Considera-se importante apresentá-los porque as análises dos respectivos autores demonstram sobremaneira como as distorções de estereótipos estão imbricadas nos mecanismo de preterição e exclusão da mulher a postos de liderança nas organizações.

²⁰ Ver em Korabik e Ayman (1987, 2010); Dematteo (1994); Motta (2000); Carli e Eagly (2001); Heilman (2001); Acker (2006) e Eagly e Chin (2010).

4.4 JUSTIFICATIVAS TEÓRICAS E EMPÍRICAS PARA AS DESIGUALDADES DE OPORTUNIDADES DE ASCENSÃO FEMININA: ESTEREÓTIPOS E VIESES NA AVALIAÇÃO DAS MULHERES LÍDERES

Diversos estudos teóricos e empíricos sobre as relações de gênero nas organizações de trabalho deixam evidentes aspectos de diferenciações e desigualdades de gênero, construídos a partir de estereótipos enviesados que influenciam o exercício da liderança e alijam a grande maioria das mulheres do processo de ascensão. Entende-se que as formas tradicionais de organização estão associadas aos valores da masculinidade, caracterizados pelo cartesianismo das formas de pensar e agir e pela objetividade e utilitarismo voltados para resultados. Os aspectos relacionados à avaliação de competências de gêneros para o exercício da liderança estão eivados de vieses que evidenciam preconceitos em relação às mulheres pelo fato de os estereótipos de feminilidade estarem vinculados a subjetividades – como intuição e empatia, por exemplo –, que são fatores não valorizados pela hegemonia masculina. Tais preconceitos, segundo Nogueira (2007), são atitudes problemáticas, na medida em que se transformam em generalizações, frequentemente abusivas e desfavoráveis a um ou mais elementos pertencentes a determinado grupo, sem considerar a grande diversidade existente dentro dessa mesma categoria. Para esta autora, em se tratando dos estereótipos de gênero, os preconceitos existentes relativamente às mulheres, se traduzem em sexismo. Estes preconceitos situam-se no âmbito cognitivo, mas também no nível das reações afetivas.

As atitudes sexistas advindas das ideias estereotipadas de gênero parecem ser mais frequentes do que se imagina, e englobam estereótipos de papéis de gênero tradicionais, comportamentos depreciativos, comentários e objetificação sexual. Nesse sentido o sexismo pode ser considerado “um conjunto de crenças e atitudes pejorativas e discriminatórias que se podem presenciar no cotidiano, nomeadamente, ao nível pessoal, profissional, ou ainda, interpessoal” (NOGUEIRA, 2007, p.25). Nesse caso, estamos perante o incômodo da discriminação traduzido em atos e comportamentos que prejudicam as mulheres, e por isso se torna premente mostrar os efeitos dos estereótipos nas organizações de trabalho e as implicações disso para as mulheres.

WALKER *et al* (1996) desenvolveram estudos sobre gênero e processos de poder e prestígio em grupos de trabalho, por meio de análises sociométricas, deixando evidente em suas análises a existência de viés de gênero por parte dos indivíduos. Para este autor a

sabedoria convencional sugere e o mundo da experiência confirma os pressupostos nos quais as conexões sistêmicas existentes entre gênero, interação e liderança são alinhadas para organizar a vida social das mulheres de maneira diferente a dos homens. Nesse sentido, das mulheres são esperados comportamentos menos instrumentais do que os esperados pelos homens, assim como a criarem estruturas de poder (hierarquias) e prestígio com menos frequência. Em ambientes mistos, se espera que as mulheres ocupem posições de baixo *status* hierárquico, o que explica a desproporcionalidade de mulheres em posição de poder e prestígio com relação aos homens. Os homens, por sua vez, exercem mais influência do que as mulheres e são mais prováveis de assumirem cargos de prestígio hierárquico e autoridade no trabalho.

Ridgeway (2001) ao estudar o *status* e as diferenças de gênero em termos de influência e liderança, a partir da Teoria dos Estados de Expectativa²¹, conclui que estas diferenças ocorrem porque as pessoas presumem que os homens são mais competentes e legítimos como líderes do que as mulheres o são. Para a autora, “o sistema de gêneros está profundamente entrelaçado com a hierarquia social e a liderança, porque os estereótipos de gênero contem crenças que associam status de maior dignidade e competência com os homens do que com as mulheres” (RIDGEWAY, 2001, p. 637). Estas crenças promovem padrões hierárquicos de interação social por meio do qual os homens exercem maior influência e, conseqüentemente, maior liderança.

Em sua análise, a autora também utiliza a Teoria dos Estados de Expectativa para descrever como as crenças sobre o *status* de gêneros criam uma rede de expectativas de constrangimento e reações interpessoais, considerada como a principal causa das dificuldades de ascensão de mulheres a postos de comando. Pode-se afirmar então com esta abordagem, mais do que uma característica de indivíduos, o gênero é um sistema institucionalizado de práticas sociais que coloca as mulheres em posição desfavorável com relação aos homens no exercício da liderança.

²¹ Esta teoria procura explicar o surgimento de *status* hierárquicos em situações onde os atores são orientados para a realização de um objetivo coletivo ou tarefa. Orientação coletiva e orientação para a tarefa são as condições de escopo da teoria. Os indivíduos são orientados para a tarefa quando são motivados principalmente no sentido de resolver um problema, e são coletivamente orientados quando consideram legítimo e necessário ter em conta as contribuições de cada um ao completar a tarefa (RIDGEWAY; CORREL, 2003). Uma das formas mais importantes nas quais os atores desenvolvem expectativas de desempenho diferenciado é usando atributos socialmente significativos, chamados de características de *status*, para antecipar a sua qualidade de desempenho em tarefas futuras. Características de status são atributos em que as pessoas são diferentes (por exemplo, o gênero, a perícia no uso do computador) associando maior dignidade social e competência como uma categoria do atributo (homens ou mulheres especialista em computador).

Heilman (2001) analisa pesquisas sobre liderança nas organizações, mostrando que em consequência de preconceitos contra as mulheres, as pessoas desvalorizam o trabalho de gestores do sexo feminino. A autora propõe que a escassez de mulheres nos níveis superiores das organizações é consequência do preconceito de gênero nas avaliações de competências. Dessa forma, os estereótipos de gênero e as expectativas que eles produzem, tanto sobre o que as mulheres são (aspecto descritivo) quanto sobre como elas devem se comportar (aspecto prescritivo), pode resultar em desvalorização de seu desempenho, na negação de crédito a elas por seus sucessos, ou na sua penalização por serem competentes. Por causa do preconceito de gênero e da maneira que estes influenciam as avaliações em ambientes de trabalho, Heilman (2001, p. 657) parte do argumento de que “ser competente não garante que uma mulher vai ascender para o mesmo nível organizacional como um homem com desempenho equivalente”. Dessa forma, os estereótipos são a base do preconceito de gênero no mundo do trabalho e as causas do tratamento discriminatório das mulheres nas organizações, o que limita sua mobilidade ascendente.

Essencial para a compreensão de como os estereótipos do sexo feminino dificulta o avanço das mulheres na hierarquia organizacional é a percepção de que a “gestão de topo” e cargos de nível executivo são quase sempre considerados como “território masculino”. Em sua composição, “eles são pensados para exigir uma agressividade orientada para um objetivo e uma resistência emocional, que é distintamente masculina” (HEILMAN, 2001, p. 659).

A partir de prescrições enviesadas, o sucesso da mulher é uma violação das normas prescritivas associadas com os estereótipos de gênero. Como consequência, seu desempenho é desvalorizado. Assim, como argumenta Heilman (2001), se as mulheres ascendem aos níveis superiores das organizações, elas devem ser vistas como capazes de produzir um “excelente trabalho”, mas os estereótipos sugerem que elas não serão bem sucedidas quando se envolvem em atividades tradicionalmente reservadas aos homens. No entanto, ao obterem sucesso, “violam” esta prescrição normativa e sofrem sanções por isso. Esta predisposição para a negatividade impede o reconhecimento da competência das mulheres, quer por meio da desvalorização das realizações de seu trabalho ou através de atribuição de responsabilidade pelo seu bom desempenho como algo diferente de sua habilidade e capacidade.

Entende-se que mesmo aquelas mulheres ocupantes de cargos de poder e prestígio não se encontram fora de risco. As ambiguidades que possam ocorrer em sua gestão podem ser vistas como sinal da sua incompetência. Por outro lado, caso sua competência seja inquestionável, há propensões de que elas sejam socialmente rejeitadas.

Shein (2001) também apresenta opiniões sobre preconceitos contra os líderes do sexo feminino a partir de pesquisas sobre liderança realizadas em diferentes países com culturas opostas, como Estados Unidos, Alemanha, Reino Unido, China e Japão. Seus estudos revelam que os homens são considerados mais qualificados como gestores do que as mulheres o são, principalmente pelos homens. Além disso, a autora identificou mudanças na percepção da gestão ao longo do tempo e discute porque os homens de diferentes países, com diferentes políticas, sistemas econômicos e condições sociais, todos continuam a ver as mulheres como menos competentes e aptas para a liderança do que os homens. Suas conclusões se referem às questões culturais que estão eivadas por estereótipos preconceituosos de gênero e por sexismos que promovem a segregação de mulheres.

Eagly e Chin (2010) abordam a diversidade de líderes e seguidores em termos de cultura, gênero, raça, etnia e orientação sexual com o propósito de enriquecer os domínios do conhecimento sobre o tema e fornecer diretrizes para aperfeiçoar a liderança nas organizações contemporâneas e nas nações. Neste sentido, as autoras abordam a “psicologia da discriminação contra líderes de diversos grupos” onde apontam que apesar dos direitos civis e dos valores consensuais americanos de igualdade, “a discriminação continua a ser comum em grande parte porque ela continua a avançar em formas dissimuladas, sutis e não intencionais” (EAGLY; CHIN, 2010, p. 217).

Entender como as pessoas pensam a respeito de liderança, é fundamental para se entender o que está em risco em função do tratamento desigual aos indivíduos em relação a papéis de liderança. Embora as ideias sobre liderança sejam influenciadas por situações e culturas organizacionais, as pessoas geralmente acreditam que os líderes são ambiciosos, confiantes, autossuficientes e dominantes (EAGLY; CHIN, 2010). Nesta perspectiva, o papel do executivo é pensado para exigir atributos orientados para a ação decisiva e competitiva, e para se comportar assertivamente, impondo desejos a seus subordinados, ou seja, a maioria dos papéis gerenciais é fortemente impregnada de masculinidade cultural, principalmente no que esses papéis são interpretados por homens.

Assim, ao pensar sobre o grupo minoritário de mulheres que tiveram acesso limitado às funções de liderança, a hegemonia masculina as percebem como líderes comunais e possuidoras de características de bondade, carinho e delicadeza, mais adaptadas às funções subordinadas de apoio, o que constituem atributos de desvantagens para o exercício da liderança feminina (EAGLY; CHIN, 2010). Importante notar que de acordo com observações das autoras, as crenças estereotipadas – como gentileza, por exemplo – atribuída às mulheres,

não precisam ser negativas para serem desqualificantes em relação a papéis de liderança. Nesse sentido, percebidas como deficientes em “qualidades essenciais” as mulheres têm reduzido acesso a cargos de liderança. Além disso, a ativação de estereótipos culturais incompatíveis com os ideais amplamente aceitos de liderança – estabelecidos, é claro, pelo androcentrismo hegemônico – pode prejudicar as oportunidades de liderança. Por sua vez, quando mulheres e membros de minorias raciais ou étnicas ganham posições de liderança, algumas pessoas se ressentem e resistem à inversão das relações hierárquicas esperadas e habituais entre os grupos. Esses fatores diminuem o acesso das mulheres e das minorias aos postos de poder nas organizações.

A existência de vieses contra o sexo feminino, em geral, é clara. Esta tendência é particularmente acentuada nos homens e assim, pode-se argumentar que isso não é devido somente às diferenças de comportamentos entre homens e mulheres, mas sim a resistência à influência do sexo feminino, especialmente nos homens. Isto parece ser corroborado por Carli (2001) ao afirmar que os homens particularmente resistem à influência de uma mulher competente, salvo se forem susceptíveis de se beneficiarem de alguma forma. Isto porque em geral, “o comportamento que é coerente com o papel das normas prescritivas de gênero, é mais influente que o comportamento que viola essas normas” (CARLI, 2001, p. 735).

As perspectivas apresentadas deixam evidentes os vieses socialmente aceitos pela maioria que expressam a resistência masculina à influência feminina. Também expressam, sem dúvida, as formas pelas quais os homens buscam manter sua vantagem de poder e prestígio sobre as mulheres. Esses vieses explicam de certa forma, a resiliência do androcentrismo hegemônico e a manutenção da ideologia da domesticidade (CURADO; MENEGON, 2009), que desvaloriza o trabalho da mulher e lhes tiram as oportunidades de ascensão em detrimento do homem. Estes vieses também se refletem nas resistências e na não aceitação do exercício da liderança das mulheres por parte das próprias mulheres.

4.5 PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE AS DIFERENÇAS DE GÊNERO NA LIDERANÇA

Se entre os estudos apresentados na seção anterior, é ponto pacífico a existência de vieses que implicam em desigualdades desfavoráveis às mulheres, no âmbito do estudo da relação gênero e liderança, o mesmo também ocorre. Embora muito conhecimento sobre

liderança já tenha sido produzido, poucos têm examinado sua relação com as diferenças de gênero (ALDOORY, 1998). A receita para o sucesso das organizações até que pode ser um segredo bem guardado, no entanto um dos seus ingredientes-chave certamente deve ser a liderança. Assim, não é surpreendente que as mulheres sejam o foco habitual das discussões sobre o impacto do gênero na liderança, dado a sua inserção no mundo do trabalho com preparo para concorrer com os homens a posições na alta hierarquia das organizações.

Para alcançar postos de comando, os indivíduos devem ser vistos como líderes e exercer sua liderança de forma eficaz e, nesse sentido, as pesquisas tem produzido várias teorias a partir das questões que permeiam a relação entre gênero e liderança. Tais questões se referem, em sua maioria, a três aspectos: sobre se o estilo de liderança feminina é diferente do estilo masculino de liderar, se este estilo é provavelmente menos eficaz, e se a determinação da eficácia do estilo feminino de liderar está baseada em fatos ou na percepção de que se tornou real (APPELBAUM; AUDET; MILLER, 2003). Estes autores analisam estas questões a partir de quatro escolas de pensamento – Biologia e Sexo, Papel do Gênero, Fatores Causais e Comportamento Dirigido – e sob a perspectiva dos líderes masculinos e femininos, de seus supervisores e subordinados.

4.5.1 Biologia e sexo

Esta teoria se baseia na premissa de que a liderança é inata e biologicamente determinada para os homens e, portanto, inatingível para as mulheres. Neste caso uma posição de liderança eficaz pode ser assumida somente pela espécie masculina (APPELBAUM; AUDET; MILLER, 2003). Ora, se isso é verdade, como explicar a ascensão de mulheres a posições de liderança nas organizações, mesmo que em minoria? A premissa para sexo biológico = masculino = liderança, parece bastante tendenciosa, mas esta abordagem abre caminho para estudos mais amplos. O argumento de que homens e mulheres são biologicamente diferentes em termos de liderança não se sustenta mais nem é mais suportado e os pesquisadores estão investigando outros aspectos que demonstram a existência de poucas diferenças nas habilidades inatas de gestores do sexo masculino e feminino (OAKLEY, 2000; ALVESSON; BILLING, 2000; EAGLY; CHIN, 2010). No entanto, apesar da evolução a partir dessas novas descobertas, o pensamento por trás da abordagem biológica parece perdurar e ainda persistem os estereótipos que retratam as mulheres como líderes menos capazes que os homens.

4.5.2 Papel de gênero

Esta abordagem reconhece o papel de socialização e explora a noção do papel de gênero como determinante da liderança. É provavelmente inspirada em dois fatores: (a) o biologismo que provou ser um fator determinante improvável dos diferentes estilos de liderança e (b) as crenças persistentes de que as diferenças na liderança masculina e feminina realmente existem e a consequente visão de que outras diferenças determinantes da eficácia do líder também devem existir (APPELBAUM; AUDET; MILLER, 2003). Em suas pesquisas, estes autores aventam uma nova dimensão dos papéis de gênero, além do masculino e do feminino: o andrógino. Assim, os resultados das pesquisas sobre o papel do gênero é a identificação de uma multiplicidade de possíveis fatores, além do gênero e do papel de gênero, que contribuem para a percepção da liderança. A partir desta lente, seria necessário reconstruir os papéis de gênero para criar um ambiente social de igualdade para o exercício da liderança entre homens e mulheres.

Em uma veia similar, ao tratar das posições teóricas que fundamentam os estudos de gênero e liderança, Korabik e Ayman (2010) delinearão a perspectiva intrapsíquica que se concentra nas características internas do líder. Aqui, gênero engloba coisas como esquema de gênero, identidade de gênero e características do papel de gênero; atitudes e valores que são adquiridos através da socialização do papel de gênero. Segundo esta perspectiva, as características intrapsíquicas do papel de gênero do líder – por exemplo, instrumentalidade/masculinidade/negócios e expressividade/feminilidade/comunhão – importam porque elas afetam a preferência do estilo de líder, comportamento e resultados, independentemente de o líder ser um homem ou uma mulher. “A pesquisa feita a partir dessa abordagem pode, por exemplo, analisar o impacto que a orientação do papel de gênero do líder (isto é, instrumentalidade/expressividade, ou androginia) tem sobre o comportamento dele ou dela e os resultados alcançados” (KORABIK; AYMAN, 2010, p. 159).

4.5.3 Fatores causais

São inúmeros os fatores que contribuem para a eficácia da liderança ou o surgimento da liderança e suas implicações em termos de avaliação real ou percebida das diferenças entre a liderança masculina *versus* feminina. No entanto, para efeito de apreciação da complexidade das questões sobre o tema, Appelbaum, Audet e Miller (2003) apresentam uma pequena

amostragem desses fatores sob a perspectiva da mulher, quais sejam: atitude das mulheres, autoconfiança, experiência anterior, ambiente corporativo e a “rede dos velos garotos”.

A Atitude em relação à liderança é mais forte preditor de surgimento do líder do que a masculinidade (KOLB, 1999), no entanto, as mulheres se encontram em desvantagens, pois a forma como foram socializadas (por exemplo: docilidade, intuição, afeto) transmite a ideia de incompetência. Como tal, os papéis que as mulheres foram ensinadas a exercer e as atitudes que têm sido encorajados a assumir durante seu processo de socialização, parecem encaminhá-las para posições secundárias nas organizações.

Quanto à autoconfiança, para Appelbaum, Audet e Miller (2003, p. 46) “há indicações mais preocupantes ainda, o fato de que as mulheres tem interiorizado a notável atitude de ‘segunda classe’, resultando em uma diminuição da autoconfiança e, novamente, um descompasso entre as expectativas de liderança dos outros.” Os autores mencionam a Teoria da Privação de Méritos de Jackson (1989, *apud* APPELBAUM; AUDET; MILLER, 2003) para explicar a aparente satisfação das mulheres com menos. Por exemplo, os casos de mulheres que atingem o mesmo nível hierárquico que os homens, mas recebem rendimentos menores, comparados aos dos homens. O fato de aceitar receber menos pode sinalizar uma falta de autoconfiança e isto pode se refletir em outros aspectos da carreira, como por exemplo avaliações distorcidas de seu desempenho e desvalorização de suas competências.

Por outro lado, Haslebo (1987, *apud* Alvesson e Billing, 2000), sugere que em relação aos homens, as mulheres são capazes de exercer o poder de uma forma mais construtiva, por meio de uma melhor mobilização de recursos humanos e estímulo à criatividade e à mudança das estruturas hierárquicas. Isto pode reduzir a autoconfiança, mas também promover a auto-revelação e, por meio de construção de redes de relacionamento, monitorar problemas e auxiliar no aprendizado e desenvolvimento dos subordinados.

Por sua vez, embora a experiência e a masculinidade estejam significativamente correlacionadas com o surgimento de líderes na avaliação dos grupos, para Kolb (1999) este fator não surge como um preditor significativo. No entanto, as mulheres precisam estar canalizando tempo suficiente para adquirir experiência, do contrário, correm o risco de serem consideradas sem credibilidade para o exercício da liderança.

O ambiente corporativo em que as mulheres trabalham está indiretamente ligado às questões de atitude e autoconfiança (APPELBAUM; AUDET; MILLER, 2003). É neste ambiente exigente e desafiador que muitas vezes as mulheres precisam notabilizar-se e distinguir-se, o que não é uma missão fácil. O ambiente organizacional, normalmente,

favorece os valores masculinos estereotipados, em detrimento dos valores femininos, e as práticas de recompensas que se conformam aos valores baseados no sexo, premiando dessa forma a racionalidade analítica, mais do que a intuição; a orientação para as tarefas, mais do que a orientação para as relações interpessoais. Dessa forma, o *status quo* não deve mudar em curto prazo, visto que as organizações, em sua maioria, são estruturadas para proteger o poder masculino (OAKLEY, 2000).

Por fim, a rede dos “velhos garotos” diz respeito à resistência ativa dos homens contra a ascensão feminina. Esta rede gera entraves institucionais objetivando obstaculizar o avanço das mulheres na organização. No nível cultural, fomenta a solidariedade entre os homens e busca sexualizar, ameaçar, marginalizar, controlar e dividir as mulheres (RIGG; SPARROW, 1994). Isto evidencia que os homens ainda detêm o poder nas organizações, que se traduz, por exemplo, na valorização de atributos concernentes ao homem no processo de avaliação de competências, bem como nos entraves para promoção e acesso a oportunidades de desenvolvimento e treinamento das mulheres.

4.5.4 Comportamento dirigido

Esta abordagem admite que possa haver uma diferença na forma como homens e mulheres abordam a liderança e as tentativas de entender e expressar essa diferença. Segundo Eagly e Chin (2010), a diversidade tem feito com que novos valores, às vezes considerados como valores femininos, surjam no mundo do trabalho. Esses valores contrastam com a abordagem competitiva e autoritária normalmente associada à gestão tradicional masculina e se baseiam em relações consensuais e democráticas a inspirarem uma abordagem de gestão diferente sobre liderança, negociação, organização e controle. Este equilíbrio de valores, cada vez mais passa a ser visto como um caminho para a eficácia organizacional.

Neste âmbito, pesquisas agregadas de várias fontes reconhecem diferenças nas abordagens de lideranças masculina e feminina. A variedade de descritores atribuídos aos homens e as mulheres em posição de liderança é apresentada por Appelbaum, Audet e Miller (2003) da seguinte forma:

Quadro 1: Descritores de atributos da liderança masculina e feminina

Masculino	Feminino
Estrutura	Apreciação/Consideração
Transacional	Transformacional
Instrutor	Sócio expressiva/Social-emocional
Autocrático	Participativo
Orientado para negócios	Orientado para pessoas

Fonte: Adaptado de Appelbaum, Audet e Miller (2003, p. 48).

Estes descritores de liderança evidenciam diferenças de comportamento de homens e mulheres em papéis de liderança. Assim, afirma-se que no mundo do trabalho estruturado a partir de estereótipos de masculinidade, a inserção da mulher tem implicado na busca de novas configurações teóricas das relações de trabalho no que diz respeito à relação de gênero e liderança. Apesar das conquistas de espaços no ambiente organizacional por parte de uma minoria das mulheres, quais caminhos precisam ser percorridos para colocá-las em pé de igualdade com os homens quando se trata do exercício de poder em posições superiores da hierarquia organizacional? Note-se que a questão não se refere às competências das mulheres, mas a aspectos exógenos existentes no âmbito das relações sociais.

Observa-se que o pensamento contemporâneo considera a existência de um estilo de liderança feminina que difere do estilo masculino. No entanto, em muitos casos, esta diferença de estilos de liderança não garante a ascensão da mulher na maioria das organizações. Esses diferentes estilos de lideranças devem ser considerados de forma correlacionados e adotados sem distinções – ao invés de alimentar desigualdades entre os gêneros – com vistas a trazer resultados significantes em termos de eficácia organizacional e individual. Por outro lado, tem sido frequentemente observado que os objetivos organizacionais não podem ser alcançados exclusivamente por características masculinas ou femininas dos líderes (PARK, 1997; KORABIK; AYMAN, 2010) e assim, não se pode afirmar que um ou outro estilo é mais eficaz. Apesar de a liderança ser considerada como território eminentemente masculino, a ascensão da mulher no mundo do trabalho e a valoração de aspectos e atributos de liderança considerados tipicamente femininos, implica em se contemplar novos horizontes no qual os atributos de cada um dos gêneros possam ser considerados no seu conjunto. As análises apresentadas a seguir, confirmam esta perspectiva.

4.6 PERSPECTIVAS DE ESTILOS DA LIDERANÇA FEMININA E MASCULINA

Embora mais mulheres estejam assumindo papéis de liderança hoje do que antes, a noção de uma mulher como líder ainda causa surpresas para muitas pessoas, tanto homens como mulheres. Isto porque as normas tradicionais de liderança estão firmemente entrenchadas no terreno dominado pelos homens. Mesmo que o número de mulheres em posição de comando nas organizações esteja aumentando, em comparação aos homens, o percentual é ínfimo; isto pode ser um sinal de que os estereótipos de gênero tradicionais permanecem. Estes estereótipos ainda exercem uma poderosa influência, e são pelo menos parcialmente culpados, tanto para a dificuldade da mulher em atingir cargos de liderança, como para a luta da sociedade a aceitá-los. Esses estereótipos de gênero, com base em papéis históricos, levaram a um viés substancial contra as mulheres e apresentam um grande problema para aquelas que tentam atuar como líderes nas organizações.

Diante desta asserção pode-se argumentar que as pesquisas sobre diferenças de gênero na liderança se encontram eivadas de estereótipos e, por isso, são inconsistentes quando se trata de propor alternativas de integração e de igualdades de condições para ascensão de mulheres a cargos de liderança. Como alternativa, a liderança andrógina pode ser considerada uma proposição adequada para se estabelecer relações integradas de igualdade de condições e oportunidades de ascensão dos indivíduos, principalmente no que tange às mulheres e à distribuição dos postos de comando nas organizações.

Existe o consenso de que as mulheres enfrentam mais obstáculos para se tornarem líderes do que os homens, especialmente para funções de líder por eles dominadas (EAGLY; KARAU,1991). No entanto, o mesmo não ocorre a respeito dos debates acerca da questão que norteia as discussões sobre se homem e mulher se comportam diferentemente em papéis de liderança. Segundo Eagly e Johannesen-Schmidt (2001, p. 781):

Este problema geralmente é discutido em termos de estilos de liderança, quando o estilo é entendido como padrões relativamente estáveis de comportamento que se manifestam pelos líderes. As diferenças de estilos podem ser consequentes, porque eles são um fator que pode afetar a visão das pessoas sobre se as mulheres devem se tornar líderes e avançar para posições mais elevadas na hierarquia organizacional.

Conforme amplamente discutido, a questão que norteia as diferenças entre a liderança feminina e a liderança masculina reside naquilo que se quer dizer quando se fala de

masculinidade e feminilidade. É preciso perceber que masculino e feminino são categorias definidas no âmbito da cultura e não por necessidades biológicas e, conforme Alvesson e Billing (2000) são criados juntamente por uma complexa dinâmica de forças entrelaçadas, cognitivas, emocionais e sociais. O masculino e o feminino são vistos muitas vezes como mutuamente exclusivos e estão essencialmente relacionados com os corpos de homens e de mulheres e, ao longo da história, foram contrastados com os opostos traços de racionalidade/emocionalidade, objetividade/subjetividade etc.

Assim, a predominância numérica de homens e a consequente construção de liderança dentro de um quadro de referência masculina tem influenciado o número de mulheres na gestão. Têm-se, então, mais duas formas de explicar o pequeno número de mulheres em posição de liderança nas organizações.

Por outro lado, apesar de alguns estudos indicarem que as mulheres em cargos gerenciais têm normalmente se identificado com os estereótipos masculinos²² a ênfase nas pesquisas e escritos mais atuais tem indicado um maior grau de diferenças entre homens e mulheres²³. Nesse sentido, os pesquisadores dirigem a sua atenção para a adequação dos estilos de liderança das mulheres e de como elas conduzem a sua liderança. Por sua vez, Eagly e Johannesen-Schmidt (2001) fogem da dicotomia entre diferenças e semelhanças, explicando porque as diferenças sexuais no comportamento de liderança às vezes estão presentes, aparecendo e desaparecendo com as mudanças nos contextos sociais.

Uma análise mais acurada das situações que mulheres e homens enfrentam como líderes, encontrará razões para se esperar diferenças e semelhanças, conforme consideram Eagly e Johannesen-Schmidt (2001) que, do ponto de vista da teoria do papel social e das diferenças e semelhanças sexuais, afirmam que essa análise deve começar considerando o princípio de que os papéis de liderança, assim como outras funções organizacionais, são formas de influência sobre o comportamento dos líderes; e, além disso, com base na expectativa dos dirigentes de obter sua “categorização” pelas pessoas como homens e mulheres. Tais expectativas constituem os papéis de gênero, as crenças comuns aplicadas aos indivíduos com base em seu sexo socialmente identificado.

Assim, um número considerável de estudos tem comparado os estilos de liderança masculina e feminina. A maioria desses estudos se concentra na perspectiva dos estilos orientados para tarefas e orientados para relacionamentos e um número menor examina o

²² Ver em Dematteo (1994); Alvesson e Billing (2000); Appelbaum, Audet e Miller (2003).

²³ Ver em Korabik e Ayman (1987, 2010); Aldoory (1998); Carli (1999, 2001); Yoder (2001); e Kumar (2008).

estilo autocrático *versus* democrático, o situacional e o transacional *versus* transformacional (EAGLY; CHIN, 2010). Nas análises a seguir, evidencia-se que os atributos dos estilos de lideranças feminina e masculina estão vinculados a estereótipos. Assim, por mais que se constatem as diferenças entre estes estilos, suas causas e impactos nas relações de trabalho, as abordagens teóricas que as descrevem não são consistentes o bastante quando se trata de apresentar alternativas que oportunizem a ascensão das mulheres em condições de igualdade com os homens.

4.6.1 Os Atributos “agênticos”²⁴ e comunais da liderança: congruências e incongruências

Bandura, Azzi e Polydoro (2008), a partir da Teoria Social Cognitiva²⁵ adotam a perspectiva de “sujeito agente”, ou seja, um sujeito que influencia intencionalmente o funcionamento e as circunstâncias de sua vida. Partindo desse princípio, discorrem sobre as características dessa “agência humana”, sendo elas principalmente três: a intencionalidade, a antecipação e a auto regulação. Os autores também consideram que os sujeitos formam intenções que incluem planos e estratégias de ação para realizá-las, criam objetivos para si mesmos e antecipam os resultados prováveis de suas ações e, por fim, auto investigam e auto avaliam suas ações e seu funcionamento. De acordo com Bandura (1989), dentro da compreensão do “agenciamento humano” (*human agency*), é preciso compreender também que existe uma interação de fatores, semelhante à tríade característica da Teoria Social Cognitiva, que relaciona fatores e aspectos sociais, pessoais e comportamentais.

Conforme argumentam Carli (1999), Carli e Eagly (2001), Eagly e Chin (2010), os aspectos dos papéis de gênero que são especialmente relevantes para a compreensão da liderança, e considerados como traços eminentemente masculinos e femininos,

²⁴ Em inglês, *agentic*, que segundo Bandura (2001), se refere à capacidade do ser humano de fazer escolhas no mundo. Ou seja, as pessoas podem se auto organizar, ser proativas, reflexivas e autorreguladas de uma maneira mais complexa e integral que organismos padronizados e orientados simplesmente por forças (estímulos e influências) ambientais ou conduzidas por impulsos internos ocultos e/ou secretos (BANDURA, 2001; BANDURA; AZZI; POLYDORO, 2008).

²⁵ Esta teoria explica o comportamento humano mediante um modelo de reciprocidade triádica. Nesse modelo, a conduta, os fatores pessoais internos (eventos cognitivos, afetivos e biológicos) e o ambiente externo atuam entre si como determinantes interativos e recíprocos. Assim, o indivíduo cria, modifica e destrói o seu entorno; se torna agente e receptor de situações que se produzem, e ao mesmo tempo essas situações determinarão seus pensamentos, emoções e comportamento futuro (BANDURA, 1989). O princípio básico que fundamenta esta teoria é a perspectiva da agência, a qual se contrapõe aos princípios behavioristas que baseavam os processos de aprendizagem na associação entre os estímulos ambientais e as respostas individuais.

respectivamente, pertencem aos atributos “agênticos” e “comunais”²⁶ (ou comuns). Características “agênticas”, atribuídas mais fortemente aos homens que as mulheres, descrevem uma tendência para a assertividade, controle e confiança – por exemplo: ser agressivo, ambicioso, dominante, poderoso, independente, ousado, autoconfiante e competitivo –. No mundo do trabalho, os comportamentos “agênticos” podem incluir falar assertivamente, competir por atenção e influenciar os outros.

Por outro lado as características “comunais”, atribuídas mais fortemente às mulheres que aos homens, descrevem principalmente a preocupação com o bem-estar de outras pessoas – isto é, ser carinhosa, prestativa, gentil, simpática, sensível e interpessoal –. Os comportamentos mais comuns identificados no ambiente de trabalho incluem o falar discretamente, não chamar atenção para si mesma, aceitar a direção dos outros e apoiá-los e contribuir para a solução dos problemas relacionais e interpessoais (EAGLY; KARAU, 1991; EAGLY; JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2001).

Abreviadamente, pode-se afirmar que os traços agênticos que descrevem estereotipadamente a masculinidade, tem forte preocupação com os aspectos instrumentais e racionais. Os estereótipos de feminilidade, relacionados aos atributos comunais, priorizam os sentimentos e as relações e se caracterizam pela cooperação, receptividade, emocionalidade, sensibilidade e empatia.

Os líderes de maneira geral ocupam funções definidas de acordo com sua posição hierárquica, mas paralelamente agem sob as restrições de seus papéis de gênero. Neste sentido, por mais que homens e mulheres ocupem o mesmo papel de liderança, os papéis de gênero se mantêm exercendo suas influências, fazendo com que mulheres e homens ocupantes ou potenciais ocupantes do mesmo papel de liderança comportem-se de maneira diferente. Carli (1999, 2001) argumenta que essas influências ocorrem não só porque as pessoas reagem aos líderes em termos de expectativas de gênero e por sua vez eles respondem, mas também porque a maioria das pessoas, em certa medida, tem internalizado os papéis de gênero. Consequentemente, dada essas diferentes identidades sociais, homens e mulheres tem expectativas diferentes para o seu próprio comportamento em ambientes organizacionais.

²⁶ O termo “agêntico” é abordado na teoria social cognitiva de Bandura, Azzi e Polydoro, (2008) e nesta perspectiva, as pessoas são vistas com o poder de auto-organização, autorreflexão, auto regulação e proatividade e não somente como organismos reativos, moldado por forças ambientais ou acionado por impulsos internos — o ser “agêntico” possui essas características. Nas organizações, caracterizadas como espaço eminentemente masculino (em sua maioria), estes atributos agênticos passam a caracterizar estereótipos masculinos. Assim de acordo com os estereótipos enviesados, os homens são mais propensos a serem descritos pelo o que são denominados de "traços agênticos", como ativo, decisivo e competitivo. As mulheres são mais susceptíveis de serem descritas pelo que são denominados de "traços comuns" ou "comunais", como cuidadosas, emocionais e atenciosas.

Este panorama está relacionado à congruência de papel de gênero e perfil de liderança. Eagly e Karau (2002) desenvolveram a teoria da congruência de papéis que representa uma atualização da teoria do papel social de gênero com o intuito de aplicar os principais postulados teóricos ao fenômeno do “teto de vidro” (HEREDIA; LOPÉZ, 2004). São três os postulados básicos em que se apoia esta teoria: (a) a influência que os papéis estereotipados de gênero exercem sobre a psique e o comportamento humano; (b) a estreita vinculação entre o papel de líder e as características que configuram a masculinidade; e (c) as consequências que isso gera, favorecendo o desenvolvimento de prejuízos sociais contra as mulheres que ocupam posições de liderança (EAGLY; KARAU, 2002).

Para estas autoras, durante o processo de conhecimento humano, as pessoas constroem sistemas de crenças acerca de diversos grupos e, ao mesmo tempo, desenvolvem crenças esquemáticas que unificam todas as pessoas que integram o grupo, fazendo com que se comportem segundo os mesmos critérios. Seguindo esses critérios básicos de construção, o sistema de crenças estereotipadas de gênero estabelece vínculos entre ser homem e desenvolver um perfil psicológico de traços masculinos, ou seja, de características agênticas/instrumentais, assim como entre ser mulher e desenvolver um perfil de feminilidade e de valores comunais/expressivos. De acordo com os critérios gerais de construção de crenças, as características masculinas (instrumentais) e femininas (expressivas) são consideradas como polos opostos entre si. Dessa forma, as pessoas não só desenvolvem expectativas diferenciadas de como habitualmente as mulheres e os homens se comportam, mas também de como umas e outras devem se comportar, sendo claramente distintas as prescrições sociais que se estabelecem para os homens e para as mulheres. Ou seja, os estereótipos não só cumprem uma função descritiva como também prescritiva do que deve ser e sobre o que deve se tornar.

Aplicando-se, em particular, o sistema de construção de crenças ao desenvolvimento profissional, falando com Eagly e Karau (2002), pode-se dizer que as pessoas desenvolvem expectativas sociais sobre as características adequadas a distintas atividades laborais e postos de trabalho. Muitas das que se dispõem a ser um bom líder concordam com os valores de agência/instrumentalidade e, por conseguinte, com a masculinidade. Há, portanto, uma congruência entre o papel de gênero masculino e o papel de líder. Eagly e Karau (2002) reconhecem que, ao longo dos últimos anos, tem havido uma pequena mudança no conteúdo dos papéis de gênero, mas se registra uma mudança maior, tendente à androginia, no perfil de liderança demandado pelas organizações.

Eagly e Karau (1991 e 2002) e Eagly e Johannesen-Schmidt (2001) abordam os aspectos relacionados à congruência dos papéis de líder e papéis de gênero sob a perspectiva feminina. Para estas autoras, os esforços de líderes femininas para acomodar o seu comportamento às exigências – por vezes conflitantes – sobre o papel do sexo feminino e seu papel de líder podem promover estilos de liderança diferentes das dos homens.

Os papéis de gênero [...] tem diferentes implicações para o comportamento de líderes do sexo feminino e masculino, não só porque os papéis femininos e masculinos possuem um conteúdo diferente, mas também porque muitas vezes há incoerência entre as qualidades predominantemente comunal que perceptores associam às mulheres e as qualidades predominantemente “agênticas” que eles acreditam serem necessárias para ter sucesso como um líder (EAGLY; JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2001, p. 785).

Portando, entende-se que as incongruências percebidas entre o papel de líder e o papel do gênero feminino dependem de muitos fatores, incluindo a definição exata do papel de líder, a ativação do papel do sexo feminino em uma situação particular e a aprovação pessoal dos indivíduos das definições tradicionais dos papéis de gênero (HEILMAN, 2001).

Por sua vez, a respeito das expectativas sociais para o desempenho de atividades de liderança por parte das mulheres, conforme argumentam Eagly e Karau (1991, 2002), a incongruência percebida entre o papel do sexo feminino e os papéis típicos do líder cabe prever dois tipos preconceitos contra as líderes e líderes em potencial. O primeiro se manifesta através de avaliações menos favorável do potencial de liderança das mulheres com relação ao dos homens pelo fato de que a capacidade de liderança e as características prototípicas do líder são estereotipadas como sendo adequadas ao perfil de masculinidade. O segundo diz respeito a avaliações negativas das condutas e do comportamento de liderança das mulheres em comparação aos homens em função do comportamento agêntico ser percebido como menos desejável nas mulheres do que nos homens.

Para Eagly e Karau (2002) o primeiro preconceito social é consequência de normas descritivas dos papéis de gênero, segundo o qual o perfil de líder não se adequa ao perfil estereotipado feminino, isto é, a ativação de crenças descritivas sobre características das mulheres e a consequente atribuição a estas crenças de qualidades femininas estereotipadas, que são diferentes das qualidades esperadas e desejadas nos líderes. O segundo tipo de preconceito decorre do componente prescritivo dos papéis de gênero, ou seja, da medida cautelar (ou normativa) às normas dos papéis de gênero, pertinente à ativação de crenças sobre como as mulheres devem se comportar. Nesses aspectos a análise das congruências de papéis indica duas delimitações que ameaçam o exercício da liderança feminina: a) são

compatíveis com seu papel de gênero e podem produzir uma situação de não cumprimento das exigências de seu papel de líder; e b) são compatíveis com o seu papel de líder, e pode produzir uma situação de não cumprimento das exigências de seu papel de gênero (HILMAN, 2001).

Eagly e Johannesen-Schmidt (2001) ainda consideram as reações negativas que as mulheres podem enfrentar ao se comportarem de acordo com o estilo agêntico, especialmente se este estilo implica em exercer controle e dominação sobre os homens.

Os atributos “agênticos” e comunais (ou comuns) da liderança são meras transposições de estereótipos de gênero construídos historicamente e socialmente aceitos no âmbito da vida privada e pública que alcançaram o mundo do trabalho. Por sua vez, estes atributos também são transpostos para os estilos de liderança feminina e masculina no qual a abordagem comportamental utiliza como forma de explicar as diferenças existentes entre os comportamentos de homens e mulheres líderes.

4.6.2 Estilo comportamental de liderança: tarefas e relacionamentos, autocrático e democrático

O fato de os pesquisadores examinarem as várias facetas dos estilos de liderança (BASS, 1990), exige que se decidam sobre quais aspectos e abordagens incluir nas análises sobre o tema. No entanto, se percebe que a maioria dos estudos tem buscado avaliar como os líderes ou gestores se preocupam com dois aspectos do seu trabalho. O primeiro diz respeito à realização das tarefas, isto é, à organização das atividades para desempenhar as funções atribuídas. O segundo refere-se às relações interpessoais, ou seja, à busca do bem-estar das pessoas no ambiente.

Esta abordagem constitui a maior parte da literatura de pesquisa e o mais antigo domínio de investigação nessa área (KORABIK; AYMAN, 2010). A Abordagem comportamental de liderança é frequentemente conceituada como composta de duas dimensões ou fatores: estrutura inicial e consideração; comportamento de tarefa e comportamento de relacionamento; preocupação com a produção e preocupação com as pessoas (Robbins, 2005).

As duas dimensões descritas implicam em distinções de orientações de comportamento que Walker (1996) identifica como comportamentos instrumentais (estrutura inicial, tarefas e preocupação com a produção) e comportamentos expressivos (consideração, relacionamentos

e preocupação com as pessoas). Por sua vez, de acordo com o que a socialização do papel de gênero argumenta, as práticas de socialização mantêm padrões de diferenciação de papéis entre os sexos. Assim, as mulheres promulgam mais comportamentos expressivos do que instrumentais e os homens realizam uma maior proporção de atos instrumentais.

Instrumentalidade e expressividade são concepções originadas nos papéis familiares exercidos por homens e mulheres a partir dos estereótipos de gênero. Para Park (1997), instrumentalidade é definida como a coordenação e a adaptação da família às necessidades do sistema com o mundo exterior, e a expressividade envolve a manutenção e regulação de necessidades emocionais da família e das interações. Assim, a instrumentalidade conota uma orientação para objetivos e uma insensibilidade geral para os problemas de comportamento das pessoas e a expressividade, ao contrário, conota uma sensibilidade para as questões e problemas dos outros, bem como uma preocupação com as relações interpessoais.

No que diz respeito aos estudos das relações de gênero e liderança, vê-se que a perspectiva comportamental de liderança emerge claramente das medidas de estilo que refletem os atributos “agênticos” associados ao papel de gênero masculino e os atributos comuns associados com o papel de gênero feminino. Neste sentido, usando as medidas que refletem esta abordagem, o mais comum é a distinção entre duas abordagens. A liderança orientada para tarefas e a liderança orientada para relacionamentos.

O estilo orientado para tarefas é definido como uma preocupação com a organização e realização de atividades relevantes do processo produtivo onde se inclui a preocupação com o seguir regras e procedimentos para manter altos padrões de desempenho, tornando explícitos os papéis do líder e de seus subordinados. Por sua vez, o estilo orientado para relacionamentos tem como motivo de suas preocupações a manutenção de relações interpessoais com tendências a promover o moral e o bem-estar dos outros. Neste se incluem o ajudar e apoiar os subordinados, tentando o seu bem-estar, orientá-los sobre regra e procedimentos de forma simpática e disposta (EAGLY; JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2001). Para Eagly e Johnson (1990) tarefas e orientações interpessoais são geralmente consideradas como dimensões distintas e relativamente ortogonais. Menos comumente, essas orientações são tratadas como dois extremos de um único contínuo.

Tarefas e estilos interpessoais nas pesquisas de liderança são obviamente pertinentes ao gênero dado que as pessoas constroem estereótipos sobre as diferenças de sexo nesses aspectos do comportamento (EAGLY; JOHNSON, 1990). Assim, homens são considerados mais autoconfiantes e motivados para dominar seu ambiente (são mais agressivos,

independentes, autossuficientes, fortes e dominantes). Em contrapartida, as mulheres são consideradas mais altruístas e preocupadas com os outros (por exemplo, mais gentis, prestativas, compreensivas, acolhedoras, solidárias, consciente dos sentimentos dos outros). Nas pesquisas, essas duas orientações têm se reportado às polaridades: masculino e feminino, instrumentalidade e expressividade, e “agêntico” e “comunal”. Embora a tarefa e as dimensões interpessoais estudados na pesquisa de Eagly e Johnson (1990, p. 236) sobre liderança não sejam tão extensas como essas tendências, elas argumentam que “nas pesquisas sobre estereótipo de gênero, as ideias são bastante semelhantes”.

Os estudos e pesquisas de liderança também se referem ao grau em que os líderes se comportam: de forma democrática, permitindo aos subordinados participarem da tomada de decisão, ou autocraticamente, desencorajando a participação de seus subordinados no processo decisório. Embora as dimensões autocrática *versus* democrática da liderança sejam aspectos comportamentais diferentes do comportamento do líder orientado para a tarefa e do estilo interpessoalmente orientado (BASS, 1990), elas também se relacionam com os estereótipos de gênero, porque um componente do aspecto “agêntico” ou instrumental desses estereótipos, por exemplo, é que os homens são relativamente dominantes e controladores (autocrático e diretivos) e as mulheres são mais passivas e integradoras, ou seja, mais democráticas e flexíveis (KORABIK; AYMAN, 1987).

4.6.3 Liderança comportamental: estilos de decisão e papel de gênero

Park (1996) incrementa a perspectiva relacionada à abordagem comportamental da liderança, ao estudar a relação entre o papel de gênero, estilo de decisão e estilo de liderança. A dimensão tarefas da liderança comportamental inclui a definição de metas e das linhas de tempo, organização, direção e controle; em contrapartida, a dimensão relacionamentos inclui dar suporte, comunicar-se, interagir, ouvir e fornecer *feedback*. As dimensões do papel de gênero são definidas para a masculinidade como ser agressivo, independente, objetivo, lógico, racional, analítico e decisivo. Ou seja, o revés da feminilidade que inclui ser emocional, sensível, expressiva, cooperativa e intuitiva.

Por sua vez, ao analisar os estilos de decisão Rowen e Mason (1987) definem quatro estilos diferentes de decisão:

Quadro 2: Estilos de decisão e suas características

Estilo de Decisão	Características
Diretiva	Prática, autoritária e impessoal e orientada para o poder.
Analítica	Intelectual, impessoal e baseada em controle.
Conceitual	Perspícaz, entusiasmada, pessoal, adaptável e flexível.
Comportamental	Sociável, simpática e solidária.

Fonte: Adaptado de Rowen e Mason (1987).

Os estilos de decisão descritos oferecem uma maneira de entender por que os gerentes ao se confrontarem com situações aparentemente idênticas, se utilizam de processos de tomadas de decisões diferentes. Neste ponto fica claro entender que os estilos de decisão definidos por Rowen e Mason (1987) estão relacionados com os estilos de liderança comportamental. Dessa forma as decisões caracterizadas como diretiva e analítica se assemelham a um estilo de liderança orientado para as tarefas e as decisões conceituais e comportamentais são semelhantes a um estilo de liderança orientado para os relacionamentos.

Isto é comprovado na pesquisa empírica aplicada por Park (1996) sobre as relações entre o papel do gênero, estilo decisório e estilo de liderança ao evidenciar que os mesmos estão intimamente relacionados entre si da seguinte forma: Os indivíduos com uma identidade de papel masculino são mais orientados para as tarefas e desenvolvem estilos de decisão diretiva e analítica do que os indivíduos com identidade de papel feminino. Por outro lado, os indivíduos com uma identidade de papel feminino são mais orientados para os relacionamentos e desenvolvem estilos de decisão conceitual e comportamental.

A evidência das diferenças de estilo de liderança entre os gêneros nesta abordagem sugere, segundo Park (1996), que diferentes medidas de papel de gênero, estilo de decisão e estilo de liderança podem ser adotadas pelas organizações em suas tentativas de adquirir, desenvolver e utilizar competências. Em resumo, na medida em que os papéis de gênero influenciam o comportamento da liderança no cenário organizacional, se percebe que o comportamento de líderes do sexo masculino pode ser mais orientado para a tarefa e autocrático, com estilos de decisão mais diretivos e analíticos. Em contrapartida, o comportamento de líderes do sexo feminino orienta-se mais para os aspectos interpessoais e democráticos cujas decisões são de teor mais conceituais e comportamentais.

No entanto, é importante lembrar que o grande número de estudos que comparam os estilos de liderança de homens e mulheres (EAGLY; JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2001), deve ser considerado para não cair nas armadilhas das generalizações. Nesse sentido, o estudo

da liderança situacional e da liderança transformacional indica novos caminhos para a melhor compreensão das relações de gênero e liderança.

4.6.4 Liderança situacional: foco sobre os liderados

Outro aspecto estudado nas pesquisas de liderança diz respeito ao contexto situacional em que se realiza. Nesta abordagem, a liderança se adequa a diferentes tarefas propostas, o estilo tem que se ajustar à situação. Essa perspectiva centra sobre os liderados e não nos líderes, visto que “[...] a eficácia da liderança reflete a realidade de que são eles que aceitam, ou não, um líder” (ROBBINS, 2005, p. 266). O modelo de Hersey e Blanchard (1986) se baseia em duas variáveis: *a*) o comportamento do líder de como ele orienta para as tarefas e como é o seu relacionamento com seus seguidores, e *b*) a maturidades dos seus subordinados.

A Teoria de Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (1986) propõe um modelo de liderança adequado para cada nível de maturidade do liderado, no qual o líder deve identificar em que nível se encontra o liderado para, então, optar por um dos quatro estilos de liderança (determinar, persuadir, compartilhar e delegar), definidos pela dosagem balanceada de comportamento de tarefa e comportamento do relacionamento, com a finalidade de se alcançar os objetivos organizacionais. Isso porque, independentemente de suas ações, a eficácia do líder dependerá das ações de seus liderados (ROBBINS, 2005).

Segundo Hansey e Blanchard (1986, p. 187):

[...] embora todas as variáveis situacionais (líder, liderados, superiores, colegas, organização, exigências do cargo e tempo) sejam importantes, na Liderança Situacional a ênfase recai sobre o comportamento do líder em relação aos subordinados. [...] Os liderados são de importância vital em qualquer situação, não só porque individualmente aceitam ou rejeitam o líder, mas porque como grupo efetivamente determinam o poder pessoal que o líder possa ter.

Considerando que a liderança situacional está baseada numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (realização de tarefas) de que o líder dispõe, a quantidade de apoio sócio-emocional (relações interpessoais) dado pelo líder e a prontidão ou “maturidade” dos subordinados para a realização de uma tarefa ou objetivo específico (HERSEY; BLANCHARD, 1986), fica patente que esses argumentos também se reportam à polaridade das relações estereotipadas de gênero.

De qualquer forma, assim como a abordagem comportamental, a perspectiva situacional da liderança se encontra eivada de estereótipos de gênero e, como aquela, esta

promulga uma polaridade entre masculino e feminino, o que pode gerar desigualdades quanto à ascensão feminina a postos de comando.

4.6.5 Estilos de liderança transacional e transformacional

Entre as décadas de 1980 e 1990, alguns pesquisadores se voltaram aos estudos de outros tipos de estilos de liderança, distinguindo o estilo transacional do estilo transformacional (BASS, 1990). Bryman (2004) entende que esses novos estudos iniciaram-se com as pesquisas de Burns sobre liderança política em 1978, nas quais propunha que líderes políticos poderiam ser distintos entre as formas transacionais e transformacionais.

A liderança transacional caracteriza-se pelo exercício da troca entre líderes e liderados, conforme acordos implícitos ou explícitos, por meio de trocas recíprocas, em que são oferecidas recompensas, sejam monetárias ou de prestígio, em troca da obediência a seus desejos. Por sua vez, a liderança transformacional envolve um processo inspirador e direcionado a objetivos na medida em que os dimensiona e desenvolve planos para alcançá-los (EAGLY; JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2001). As lideranças elevam de tal maneira as aspirações de seus seguidores que estas se fundem com as suas em objetivos mútuos e direcionados para realização de mudanças. Os líderes transformacionais enfatizam a capacitação dos seguidores, apoiando-os e orientando-os para alcançar uma visão comum. Essa perspectiva, segundo Eagly e Chin (2010), se aproxima dos modelos culturais contemporâneos de uma boa liderança – em termos de estereótipos –, caracterizados como menos masculinos do que os modelos anteriores e pelo menos parcialmente coerentes com as visões feministas de uma boa liderança.

Comparada à liderança transacional, o modelo transformacional de uma boa liderança parecer ser infundido com uma dose considerável dos estereótipos de feminilidade, sobretudo no que se refere à inserção de apoio e orientação que os dirigentes oferecem aos seus seguidores. Este raciocínio pode ser corroborado por Kark (2004, p. 167) ao explicar que:

Embora a liderança transacional enfatize atividades estereotipadas masculinas, tais como o estabelecimento de metas e processos de troca racional, a liderança transformacional enfatiza o desenvolvimento de seguidores, a sua capacitação e a criação de vínculos emocionais entre líderes e seguidores. Estas qualidades são mais consistentes com estilos estereotipados de liderança feminina do que com estilos estereotipados masculinos.

Embora os estilos transacional e transformacional não sejam tão obviamente relacionados a papéis de gênero como os estilos de liderança comportamental (EAGLY; Johannesen-Schmidt, 2001), a liderança transformacional tem aspectos comuns, especialmente com a consideração individualizada, que faz com que os líderes foquem na orientação e no desenvolvimento de seus subordinados e estejam atentos às suas necessidades individuais.

Consistentes com a possibilidade de que a liderança transformacional esteja um pouco mais alinhada com o papel do sexo feminino do que o papel do sexo masculino, são os estudos elaborados por Kark (2004) mostrando como as diferentes abordagens do pensamento feminista se cruzam com os estudos de gênero e a liderança transformacional, indicando que esta concepção de liderança pode ser facilmente associada, pelo menos parcialmente, com os estereótipos femininos.

Essa feminização estereotipada da liderança transformacional, segundo Kark (2004), salienta a “vantagem feminina”, ou mesmo postula que a liderança transformacional em si é uma forma feminina de liderança, tanto para homens quanto para mulheres. Alguns estudos mostram as possibilidades de líderes transformacionais empregarem um estilo mais andrógino de liderança, utilizando-se do que existe de melhor nos estilos masculino e feminino de liderar (KARK, 2004). A perspectiva de equilíbrio entre os sexos promove um novo ideal de liderança que mistura noções de masculinidade e feminilidade ao considerar que a liderança transformacional requer um equilíbrio entre os sexos ao invés do estereótipo tradicional masculino de liderança (HACKMAN *et al.*, 1992 *apud* KARK, 2004), demonstrando, de certa forma, que a liderança transformacional se correlaciona fortemente com as características de ambos os sexos.

A predominância numérica de homens e a consequente construção de liderança dentro de um contexto de referências masculinas tem influenciado sobremaneira o exercício da liderança feminina nas organizações. Conforme se viu, a maioria dos estudos tende a adotar ideias estereotipadas na medida em que são feitas distinções entre os estilos de liderança masculina e feminina deixando clara uma tendência para “essencializar” os gêneros. A natureza instrumental dos negócios evidencia-se, na medida em que impõe uma forte diferenciação entre o mundo do trabalho e o mundo da vida privada. A partir disso, tudo o que se desvie da relação de sujeição das mulheres aos homens, passa a ser visto como uma anormalidade (MILL, 2006).

No entanto, apesar de a masculinidade ainda ter uma relação significativa com o surgimento do líder (EAGLY; JOHNSON, 1990), uma possível relação da androginia com o surgimento de líderes indica que a existência de características femininas em equilíbrio com as masculinas também pode ser importante na liderança e para a ascensão de mulheres a postos de comando nas organizações em igualdade com os homens. Parece que o problema fundamental com a perspectiva de diferença de sexo está relacionado a uma estrutura teórica inadequada, na qual o sexo biológico equivale ao papel social e psicológico do sexo²⁷.

Imbricada nesta perspectiva, a liderança andrógina surge como um modelo mais sofisticado, por postular que traços positivos de masculinidade e feminilidade existentes em todos os indivíduos, independentemente do sexo, traz implicações positivas para a igualdade de condições entre os gêneros ascenderem a posições de comando nas organizações.

Como evidenciado, a investigação sobre liderança tem ignorado as mulheres ou tem como foco as diferenças entre os sexos. Essas abordagens têm sido prejudiciais às mulheres por se embasarem nos estereótipos socialmente contruídos, nos quais as tratam em um plano secundário e complementar ao homem. Por outro lado, alguns pesquisadores tem adotado por gênero a equivalência biopsicológica, ou seja, tem equiparado papel de gênero com sexo biológico. Para Park (1997), uma vez que grande parte da população é socializada para mostrar o papel comportamental que lhe é apropriado para seu sexo biológico, estes conceitos são confundidos com frequência. Dessa forma, a adoção de um estilo de gestão andrógino pode auxiliar as mulheres a superarem os efeitos nocivos dos estereótipos de gênero, herdados da vida privada, nas relações de trabalho.

²⁷ Papel social do sexo ou papel de gênero, conforme Guiddens (2005).

5 A ANDROGINIA NAS ORGANIZAÇÕES: “UMA INTEGRAÇÃO AO INVÉS DE UMA POLARIZAÇÃO”

Apresentam-se neste capítulo os aportes teóricos concernentes à androginia, aqui enunciada como alternativa de integração e de igualdade de condições entre homens e mulheres para o exercício da liderança nas organizações do trabalho. Para este intuito, são abordadas as origens e evolução do conceito de androginia a partir da sua etimologia e do pensamento platônico sobre o arquétipo do andrógino como uma unidade sem fissuras e como representação da perfeição humana. Considera-se também neste âmbito, o mito grego do andrógino na perspectiva religiosa e das diversas manifestações artísticas e culturais, assim como dos estudos da psicologia. Na seção seguinte, são aprofundadas as análises sobre a androginia psicológica e a sua relação com a flexibilidade comportamental e, na sequência, descreve-se as perspectivas relacionadas aos estudos interpretativistas sobre androginia como alternativa aos estudos experimentais. Por fim, apresentam-se os argumentos sobre as perspectivas do estilo de liderança andrógina, descrevendo os aspectos que envolvem a relação biologismo *versus* identidade do papel sexual, para demonstrar que a lógica relacionada a esta última justifica os argumentos favoráveis a respeito da liderança andrógina para a eficácia organizacional, revelando-a como uma proposição adequada para o estabelecimento de relações integradas de igualdade de condições e oportunidades de ascensão dos indivíduos, principalmente as mulheres, a postos de comando nas organizações.

A nova formulação de papéis sexuais, mais concretamente, da masculinidade e feminilidade, surgida na década de 1970, se baseou nos pressupostos de bidimensionalidade, ortogonalidade e independência com respeito ao sexo biológico que tornou possível a conceitualização do papel sexual andrógino. Assim, vê-se como a masculinidade e a feminilidade eram dimensões que possibilitavam classificar os indivíduos de acordo com o seu sexo. Tratava-se de uma classificação bipolar mutuamente excludente com já se observou. As pessoas podiam ser masculinas ou femininas em maior ou menor grau, mas não os dois gêneros de uma vez. Os papéis sociais estavam ligados ao sexo de maneira que haver nascido homem ou mulher se convertia em uma espécie de prisão sem barreiras, uma prisão psicológica. Por isso não era fácil explicar o andrógino e, dada essas circunstâncias, os autores lançam mãos da mitologia ou da arte com o fim de alcançar este propósito.

Spencer (1984) foi uma das primeiras pesquisadoras a investigar e a se referir à multidimensionalidade do conceito de gênero, especialmente no que tange à análise dos conceitos de masculinidade e feminilidade. Nesta perspectiva multidimensional, argumenta a autora, o gênero é concebido como uma entidade composta por fatores diversos, não necessariamente correlacionados entre si, o que possibilita uma variedade de comportamentos individuais, por parte do homem e da mulher.

A androginia é a integração dos atributos culturalmente definidos como masculinos e femininos, ou o equilíbrio entre o instrumental e a expressividade, ou "agência" e "comunhão" (PARK, 1997). Está situada na área de gênero e não de sexo, por isso não deve ser confundida com qualquer tipo de escolha de objeto sexual (homossexualidade ou bissexualidade, por exemplo), ou por questões como a falta de identificação sexual, hermafroditismo etc. A combinação de atributos femininos e masculinos propõe eliminar a suposição do dualismo de gênero.

Diante deste contexto, o conceito de androginia parece desafiar a normatividade heterógena e conseqüentemente, de acordo com Williams (1995), as tradicionais polaridades existentes entre masculinidade e feminilidade, assim como a perspectiva essencialista que "biologisa" gênero, privilegiando dois gêneros distintos, consistentes com o sexo biológico e estáveis. Essa perspectiva demonstra que o tema da masculinidade e feminilidade tem evoluído lentamente de acordo com as coordenadas sociais que as pautam: dos pressupostos subjacentes ao modelo clássico de masculinidade e feminilidade (caracterizado pela unidimensionalidade, polaridade e intimamente relacionado com o sexo biológico) para os pressupostos do modelo atual, andrógino, pautado na bidimensionalidade, ortogonalidade e vagamente relacionado ao sexo etc. (MARTINÉZ, *et al.*, 1987).

5.1 ANDROGINIA: ORIGENS E EVOLUÇÃO DE UM CONCEITO

Para entender a androginia, é importante explorar as diferenças entre as identidades de gênero. Nos estudos sobre relações de gênero, o conceito de identidade de gênero como uma construção social relativamente recente é de origem histórica. Embora os termos "masculinidade" e "feminilidade" estejam em uso por séculos, eles geralmente denotam significados ou características biológicas do sexo. No entanto, desde a década de 1970

(WILLIAMS, 1995), o gênero é percebido como social e culturalmente mediado e variável. Enquanto *sexo* descreve o corpo físico, *gênero* descreve o papel social de um indivíduo, baseado no sexo. Embora os papéis específicos variem de cultura para cultura, a maioria das sociedades têm definições do que é o comportamento das mulheres e que é o comportamento dos homens. Dessa forma, masculinidade e feminilidade dizem respeito à qualidade, modo de ser, de viver, de pensar, ao caráter ou disposição peculiar ao homem e à mulher.

Constantinople (1973) revolucionou a maneira como a masculinidade e a feminilidade foram conceituadas quando argumentou que eram *constructos* independentes e não extremos opostos de um *continuum* unidimensional. Partindo desse argumento, Bem (1974) sugeriu a teoria de androginia psicológica, cujo princípio é o de que os indivíduos poderiam ser, ao mesmo tempo, ambos, masculino e feminino.

Ao examinar essas definições, fica evidente a existência de uma relação de dois polos entre masculinidade e feminilidade e se conclui que, sejam quais forem os atributos de um dos polos, estes sempre se manterão em oposição. É o que nos indicam Giddens (2005) e Bryam *et al* (2006), ao aventarem que as concepções de gênero como papel social, são constituídas a partir de concepções de atributos e atitudes vistos como inerentemente masculinos ou femininos. Esta perspectiva coloca mulheres e homens em esferas opostas e geram desigualdades desfavoráveis, principalmente às mulheres.

Etimologicamente, a palavra “androginia” provém do grego *andro*, homem, e *gynaiika*, mulher, e descreve a mistura de características masculinas e femininas dentro de um único indivíduo (DYNES *et al*, 1996; MUCCI, 1997) . Para esses autores, embora o termo "hermafrodita" seja dado às vezes como sinônimo de andrógino, a androginia é geralmente entendida hoje como a mistura de traços psicológicos de gênero, enquanto hermafroditismo descreve aqueles que possuem algum dos órgãos sexuais reais de ambos os sexos. Precisamente com o termo *androginia*, dá-se a entender que o sujeito andrógino assume e exterioriza o significado social de ambas as polaridades: masculina e feminina. Para Dynes *et al*. (1996), há tendência a considerar androginia a partir de elementos constitucionais psíquicos e o hermafroditismo a partir de constituições anatômicas.

A noção de androginia, portanto, sugere a combinação de atributos femininos e masculinos, eliminando a suposição do dualismo de gênero. Não assume nenhuma ligação entre sexo biológico e gênero psicológico, e pretende essencialmente que as mulheres se libertem das orientações comportamentais consideradas adequadas ao seu sexo (AMÂNCIO, 1994).

O termo *androginia* não é novo. O arquétipo do andrógino existe em quase todas as culturas, seja através de mitos e lendas, filosofias ou religiões (SINGER, 1990). Segundo a autora, a androginia talvez seja o mais antigo arquétipo do qual se tem experiência. Ceia (1997), Dynes *et al.* (1996) e Leite Junior (2009) corroboram essa perspectiva ao assinalarem, por exemplo, que o termo *andrógino* foi pela primeira vez utilizado, que se tenha notícia, por Platão no texto “O Banquete”. Nesse texto, o discursista grego Aristófanes relata o mito do Andrógino, utilizado como forma de explicar a gênese da natureza humana.

Platão (2009, p.62-63) relata o mito grego dos andróginos pela voz de Aristófanes:

Nossa natureza primitiva não era a atual, era diferente. Para começar, a humanidade compreendia três sexos, não apenas dois, o masculino e o feminino, como agora. O andrógino era então, quanto à forma e quanto à designação, um gênero comum, composto do macho e da fêmea. [...] A forma de cada homem era um todo esférico. [...] Cada um desses seres era provido de quatro mãos, movia-se com igual quantidade de pernas. Um pescoço torneado sustinha dois rostos, semelhante em tudo. [...] Uma era a cabeça em que se opunham dois rostos. Os corpos ostentavam quatro orelhas e um par de genitais. Terríveis na força e no vigor, extraordinários na arrogância, desafiaram os deuses. [...] Ao cabo de cansativa deliberação sentenciou Zeus: ‘seccionarei agora cada um em dois para torna-los mais fracos e mais prestativos a nós, visto que serão mais numerosos. Andarão eretos, sustentados por duas pernas’ [...] Como a natureza humana foi dividida em duas, cada uma das partes, saudosa, unia-se à outra, aos braços, ardentes por se confundirem num único ser.

Nesta descrição se observa de forma clara a cultura grega, mas também se observa claramente que o andrógino é descrito como o ser que encerra em uma só pessoa as características do homem e da mulher.

A postura platônica, segundo Rojas e Franco (1984), alude a um privilégio da figura andrógina com respeito ao amor. Esta postura, continuam os autores, também encontra eco em Filón de Alexandria e outros pensadores que chamam a atenção sobre o tema, tal como expressa Hermens Trimegistro: “A perfeição humana se imaginava como uma unidade sem fissura. Esta não era, por outro lado, mais que uma reflexão da perfeição divina do todo uno” (ELIADE, 1999, p. 136). Sugere-se aqui uma perspectiva espiritual ideal para esta unidade, devido às ideias plantadas na teologia e nas concepções religiosas de diversas culturas que propõe uma ideia da divindade assexuada ou sem diferença sexual.

Para Leite Júnior (2009), no mito grego, o conceito de *androginia* encontra sua fonte inspiradora no termo e representa uma união espiritual divina e perdida. Por possuírem a junção do masculino e do feminino, os andróginos evocam o saudosismo de uma vivência de completude.

Mucci (1997) cita culturas que reverenciam e reverenciavam o andrógino como uma união divina de princípios terrenos. Segundo o autor, acreditava-se que o deus grego do vinho e da sensualidade, Dionísio, era andrógino, assim como *Hapi*, o deus egípcio do Nilo. Praticantes do voduísmo na África, Caribe e América do Sul honram a *Obatalá* andrógino como o criador da humanidade e portadora de paz. O *Bruennhilde Valkyrie*, filha hermafrodita de Wotan, rei dos deuses, era adorado pelos vikings. Religiões hindu, cristã e wicca têm divindades ou semideuses com qualidades andróginas.

Essas matrizes culturais, religiosas e filosóficas, com suas respectivas visões culturais sobre sexo e gênero, foram originadas em períodos históricos distintos (LEITE JUNIOR, 2009), mas, apesar disso, compartilham da mesma episteme antiga e da concepção de um sexo único com dois gêneros hierarquizados, ou seja, a androginia.

Também no campo da arte, Rojas e Franco (2008) consideram que em suas múltiplas formas de expressão, como a pintura, a escultura, a música e a literatura tem se ocupado do tema e tem deixado “pegadas” em obras famosas como *A Monalisa*, de Leonardo Da Vinci; *Os Andróginos*, obra de Goethe; e *Orlando*, famosa novela de Virginia Wolf. O quadro de Monalisa tem sido uma das obras que mais interesse tem despertado na crítica universal da arte e suscita várias questões: quem era realmente a Monalisa? foi uma mulher? A quem Da Vinci queria representar naquela obra? Tem-se escutado vozes que especulam com detalhes que pode ser a si mesmo. Uma dimensão feminina de si mesmo?

Mais além do que se tenha chegado a posições conclusivas com respeito à pintura de Monalisa, os debates suscitados em torno da obra, assim como suas reinterpretações através da história da publicidade – inclusive de recriações artísticas, onde bem se destacam características físicas masculinas e femininas –, dão conta do interesse e da complexidade do tema do andrógino, assim como do mistério que este debate tem gerado, do qual se pode decorrer, entre outras coisas, como por épocas se decidiu, explicitamente ou não, deixá-lo de lado e concentrar-se nas características relevantes de ambos os sexos e em suas implicações no desenvolvimento humano e sua psique (ROJAS; FRANCO, 2008).

Os movimentos sexistas das últimas décadas têm chegado a defender posições feministas ou machistas, estabelecendo conquistas efêmeras mais a favor de si mesmas que contra os outros. Porém, a adolescência, por exemplo, tem sido especialmente receptiva à tendência da androginia, chegando a adotar hábitos e costumes sob a denominação de *unissex* e isto não chega a ser estranho. Tampouco é estranho que uma senhora conduza um taxi ou que um senhor trabalhe em um salão de beleza. Assim, observa-se como a sociedade tem

flexibilizado a alocação de papéis sociais e como começa a reafirmar modelos andróginos na organização dos esquemas mentais dos indivíduos, gerando um movimento onde possivelmente o estranho será não ser andrógino.

Atribuem-se a muitas causas essa realidade, mas constata-se que a perspectiva histórica é a fundamental. Como exemplos, Rojas e Franco (2008) descrevem o momento quando o mudo do trabalho e da guerra “obrigaram” a mulher a assumir novos papéis, enquanto os movimentos de contracultura dos anos 1960 chamavam a atenção frente à sensibilidade humana, e a necessidade e o direito que teria o homem de expressar seus sentimentos e reconhecer em si mesmo esse lado feminino, e nem por isso perder sua identidade.

O fato de nascer homem ou mulher tem repercussões biológicas, psicológicas e sociais importantes na vida das pessoas que marcam limites e possibilidades diversas, mas a androginia faz com que, perfeitamente, qualquer homem possa assumir o que antes era tipicamente feminino e *vice-versa*. Assim, é conveniente ter em conta que não existe uma concepção única sobre a androginia, pois como se nota, envolve fatores de ordem cultural, psicológico, antropológico, sociológico, histórico e outros.

Nas análises de Motta (2000) sobre os estudos da psicanálise de Jung, são encontradas importantes contribuições para a compreensão da androginia, mais especificamente com relação aos arquétipos de *animus* e *anima* e sua relação com as questões da masculinidade e feminilidade. Em sua análise, o autor descreve esses arquétipos como:

Um complexo de funções do comportamento que refletem uma forma compensatória em relação à personalidade externa e constituem-se personalidades internas que apresentam propriedades que faltam à externa, consciente e manifesta. Constituem características femininas no homem (*anima*) e masculinas na mulher (*animus*), que geralmente estão sempre presentes em certa medida (*sic*), mas que incomodam na adaptação externa ou de acordo com o ideal existente, não encontrando nenhum espaço no ser voltado para o exterior. (MOTTA, 2000, p. 27).

O *animus* se refere ao masculino da mulher, assim como a *anima* é o feminino do homem e precisam ser integrados à personalidade externa dos indivíduos. Jung (2006) alerta que esses aspectos não são determinados unicamente pela respectiva estruturação no sexo oposto, mas são condicionados também pela experiência com indivíduos do sexo oposto e pela imagem coletiva que a mulher tem do homem e vice-versa. São essências que intervêm na vida individual.

Motta (2000) corrobora esta perspectiva ao frisar que os estudos sobre masculino nas organizações, por exemplo, não são sempre relacionados a homens, pois se o masculino e o feminino são socialmente construídos, estes podem estar presentes tanto em homens como em

mulheres, o que implica em dizer que homem e masculino não são necessariamente sinônimos. Desse modo, masculino e feminino se combinam nos indivíduos. Não se pode pensar em masculino sem feminino, nem *vice-versa*. Não há homem que não tenha o seu feminino, assim como para as mulheres no que diz respeito ao masculino. Acompanhando o pensamento de Connell (2003), denota-se, então, que não há masculinidade e sim masculinidades; não há feminilidade e sim feminilidades. Para Motta (2000) masculino e feminino se combinam nas pessoas reais e, a exemplo delas, as organizações – por mais que se constituam um espaço eminentemente masculino na sua maioria – possuem uma dimensão feminina que não pode ser desprezada.

Nesse sentido, partindo do pressuposto que gênero é uma construção social e cultural de papéis sociais, se acredita que estes são constantemente construídos e reconstruídos, assim concorda-se com Osofsky e Osofsky (1972) que pensam em uma sociedade sem diferenciação de papéis sexuais, como um estilo de vida; uma sociedade andrógina em que não há diferenças comportamentais estereotipadas entre machos e fêmeas com base exclusivamente no sexo.

Mesmo não sendo um termo novo, e apesar de sua existência e manifestações ao longo da história em quase todas as culturas, a operacionalização do arquétipo do andrógino no nível psicológico (quantificável) não havia sido feita até Bem (1974) propor a sua Escala de Mensuração do Papel Sexual (*The Bern Sex-Role Inventory* - BSRI) e a forma de classificar o sujeito como masculino, feminino, indiferenciado e andrógino.

5.2 A ANDROGINIA PSICOLÓGICA E FLEXIBILIDADE COMPORTAMENTAL

Para falar de androginia na esfera psicológica, é importante esclarecer que masculinidade não é o contrário da feminilidade, nem a feminilidade implica ausência de masculinidade, assim como este fenômeno não depende da realidade biológica. No início de suas pesquisas, Bem (1974) se deparou com a inexistência na literatura de um conceito sobre a androginia psicológica, assim como de provas sobre a existência de pessoas andróginas. Diante deste contexto, estabeleceu como uma primeira meta demonstrar que era possível ser algo distinto do masculino e feminino, por exemplo, andrógino. Como segunda meta se propôs a demonstrar se era possível que os indivíduos andróginos fossem “melhores”, em

alguns aspectos, que os tradicionalmente considerados como sexualmente tipificados (AGUÍÑIGA; SEBASTIÁN, 1987).

Segundo Bem (1974), para poder funcionar efetivamente em uma sociedade complexa, um indivíduo tem que ser capaz de alcançar metas e se relacionar bem com os demais. Em outras palavras, um indivíduo tem que ser tanto agêntico, quanto comunal, instrumental e expressivo. Contudo, e de acordo com suas hipóteses, os indivíduos andróginos não estariam tão limitados a esses papéis tradicionais e, nesse sentido, seriam melhores que os tipificados sexualmente. Para poder examinar esta hipótese, desenvolveu o *Inventário de Papel Sexual de Bem* (em inglês BSRI – *Bem Sex Role Inventory*).

As investigações de Bem introduziram o conceito de androginia na literatura e em sua perspectiva, como se depreende, pessoas andróginas não possuem um gênero tipificado, elas direcionam seu comportamento para a situação, em vez de se limitarem por aquilo que é culturalmente definido como masculino ou feminino (BEM, 1974). Em outras palavras, para Bem (1981), o conceito de androginia psicológica implica que é possível para um indivíduo ser ora compassivo ora assertivo, ser expressivo e instrumental, ser masculino e feminino, dependendo das circunstâncias apropriadas a estas várias modalidades. Por exemplo, um homem andrógino sente-se confortável ao cuidar e dar carinho a um bebê; uma mulher andrógina se sente confortável ao trocar, ela própria, o óleo de seu carro. “A androginia, portanto, amplia a gama do comportamento humano, permitindo que os indivíduos lidem de forma eficaz em uma variedade de situações e contextos” (ROBINSON, *et al*, 1980, p. 158).

Segundo Bem (1981), o conceito de androginia baseia-se na concepção de que as pessoas sexualmente estereotipadas estão altamente vinculadas à definição cultural de comportamento adequado ao seu sexo e usam essa definição como um ideal standardizado através do qual o seu comportamento deve ser avaliado. Nesta perspectiva, uma pessoa sexualmente estereotipada sente-se motivada a manter o seu comportamento consistente com a imagem idealizada de masculinidade ou feminilidade, objetivo que o indivíduo realiza selecionando comportamentos e atributos que realcem esta imagem e evitando aqueles que a violam. Em contrapartida, os andróginos estão menos vinculados a estas definições culturais de feminilidade e masculinidade e menos motivados a regular o seu comportamento por esses padrões.

O conceito de androginia também esteve associado, desde o início, com um maior bem estar psicológico (BEM, 1974, 1975). A estreita relação que o modelo clássico defendia entre sexo do sujeito, gênero (masculinidade-feminilidade), e saúde mental, propondo que a

feminilidade para a mulher e a masculinidade para o homem representavam a saúde e o bem estar psicológico individual, foi interrompida pelos resultados empíricos de pesquisas que apontaram a maior vantagem psicossocial dos indivíduos andróginos e masculinos, independentemente do sexo.

Sandra Bem (1975) foi a primeira que levantou a necessidade de revisar o conceito de saúde mental para tratar de realçar a equiparação que de fato existe entre esta e os papéis “amparados” sob o conceito de masculinidade. Sua proposta sobre a pessoa andrógina como protótipo humano de saúde mental foi bem acolhida, como demonstra a quantidade ingente de publicações ocorrida no final da década de 1970 com o objetivo de verificar tal possibilidade (SEBASTIÁN; AGUÍNIGA; MORENO, 1987). Isto se deu não só pela possibilidade de quantificar o papel sexual andrógino – até esse momento unicamente analisado através de religiões, filosofias, lendas ou mitos –, mas também pela associação empírica que começava a se mostrar entre este e um maior ajuste psicossocial.

A androginia foi proclamada uma panaceia no campo da saúde mental, já que comportava uma maior eficácia profissional e social. A maturidade e equilíbrio pessoal dependeriam, a partir desta perspectiva, da harmonia de características masculinas e femininas, tanto para o homem, quanto para a mulher. Para Bem (1975) o vínculo entre androginia e saúde mental se produzia através da chamada “flexibilidade ou adaptabilidade comportamental”, característica apenas aceitável pelo papel sexual andrógino devido a que seu autoconceito não restringia os comportamentos socialmente adequados ou não a seu sexo.

Bem e Lenney (1976) postularam que os indivíduos com uma tipificação sexual muito marcada se encontram limitados enquanto a gama de comportamentos que se permitem executar, devido a um processo motivacional que os impelem a guardar um comportamento consistente com um padrão de papel sexual internalizado. Esta restrição comportamental, para as autoras, é levada a cabo mediante a repressão de qualquer comportamento que possa ser considerado como não desejável ou inapropriado para seu sexo. Então, um autoconceito de masculinidade ou de feminilidade restrito, inibirá aqueles comportamentos que têm sido considerados como típicos ou pertinentes a um dos sexos (estereótipo), enquanto um autoconceito misto ou andrógino permitirá ao sujeito atuar com certa liberdade e desenvolver qualquer tipo de comportamento (BEM, 1975). Ou seja, diferentemente daqueles indivíduos sexualmente tipificados, os indivíduos andróginos estão menos harmonizados com as definições culturais de feminilidade e masculinidade e é menos provável que regulem seu comportamento de acordo com elas. São capazes de realizar qualquer tipo de comportamento

efetivo para uma situação, sem ter em conta o estereótipo como apropriado para um ou outro sexo.

Compreende-se, portanto, que o fato de assumir o papel andrógino, faz com que o indivíduo que o possui, sinta bem-estar ao realizar condutas listadas pela sociedade como pertinentes ao sexo oposto. Assim, os indivíduos andróginos são capazes de ser instrumentais e expressivos, dependendo da situação, enquanto que os indivíduos sexualmente tipificados parecem restringir seu comportamento aos domínios congruentes com seu sexo.

5.3 AS PERSPECTIVAS DOS ESTUDOS INTERPRETATIVISTAS SOBRE ANDROGINIA

As abordagens teóricas que objetivam distinguir masculinidade e feminilidade têm um tema em comum que enfatiza a orientação das mulheres para a integração social e os homens em direção a objetivos mais impessoais e individualistas (STOEKARD *et al*, 1997). No entanto, os mesmos autores argumentam que os psicólogos sociais desenvolveram medidas empíricas de masculinidade e feminilidade, mas, em geral, deram pouca atenção a essas abordagens mais teóricas. Ainda segundo Stoekard *et al* (1997, p. 375), “as escalas de masculinidade e feminilidade que foram utilizadas na década de 1930 até os anos 1960 tratam as características de personalidade associadas a mulheres e homens como bipolares.” Além desta crítica, também aponta que essas escalas deixam implicitamente desejável que as mulheres sejam femininas e os homens masculinos. Escalas de androginia, projetadas para permitir aos indivíduos pontuação elevada em ambos, masculinidade e feminilidade e, portanto, sejam andróginos, só foram desenvolvidas na década de 1970, a partir das pesquisas de Bem (1974), como aventado anteriormente.

Stoekard *et al* (1997) ainda argumentam que as séries de medidas desenvolvidas até a década de 1960 colocam os indivíduos em um único *continuum* desde “muito masculino” para “muito feminino”. Constantinople (1973) apresenta, talvez, a crítica que se tornou mais influente sobre as investigações futuras ao afirmar, conforme já citado, que estas escalas assumiram que a masculinidade e a feminilidade constituem uma dimensão única, bipolar.

Durante a década de 1970 foram desenvolvidas várias escalas de mensuração de masculinidade e feminilidade. Dentre elas, as mais utilizadas foram a BSRI de Bem (1974) e o Questionário de Atributos Pessoais (PAQ) de Spencer, Helmreich e Stapp (STOEKARD *et*

al., 1997). Essas duas escalas permitem que os indivíduos sejam classificados como masculinos e femininos indiferenciados ou elevados em ambos (andróginos). Porém os resultados das pesquisas com base nestas escalas, segundo alguns críticos (STOEKARD *et al.*, 1997; PRATTO, 2005), são questionáveis, uma vez que os próprios instrumentos, mormente o BSRI, sofreram fortes críticas em termos teóricos, metodológicos e filosóficos.

No campo da psicologia acadêmica, conforme considerações aventadas anteriormente, as pesquisas de Bem (1974) e outros procuraram apresentar evidências empíricas de que, por exemplo, o indivíduo andrógino goza de uma melhor saúde mental e pode “funcionar” melhor socialmente. Os estudos de Korabik (1981) e Korabik e Ayman (1987) demonstram que, significativamente, são as mulheres andróginas que geralmente possuem maior pontuação que os homens em tais testes psicológicos. Por sua vez, ao abordar as análises de testes psicométricos como a BSRI, Dynes (1996) argumenta que estes resultados podem ser um artefato da situação estratégica em que uma mulher ambiciosa, para ter sucesso profissional em um mundo definido como masculino, irá incorporar algumas qualidades masculinas. Diante destas perspectivas, não há dúvida de que as discussões iniciais sobre androginia no âmbito das ciências sociais, sob a perspectiva experimental, tiveram o mérito de ajudar a promoção de um conceito mais flexível da relação entre papéis sexuais e de gênero.

No entanto, as escalas que foram projetadas para medir a androginia, em nada eliminam a necessidade de medir os conceitos de masculinidade e feminilidade (STOEKARD *et al.*, 1997). Se as medidas de masculinidade e feminilidade, vistas como dimensões separadas, não são satisfatórias, combinando-as e alterando o sistema de pontuação, não elimina o problema de medição. Em outras palavras, os mesmos problemas básicos de medição se aplicam a androginia como escalas de masculinidade-feminilidade convencionais. De acordo com esses autores, o interesse na ideia de androginia ocultou essa dificuldade fundamental subjacente por um longo tempo.

Diante deste contexto, conforme observam Marsh e Myers (1986, p. 424), uma nova abordagem para medir características de personalidade de gênero exige que “rejeitemos a abordagem empírica a-teórica frequentemente usada para desenvolver escalas de masculinidade e feminilidade. Em vez disso, um modelo teórico explícito deve ser o ponto de partida para a construção de instrumento de mensuração”.

A perspectiva da androginia nos estudos organizacionais, no que diz respeito à liderança, por estar cingida de complexidades e implicações subjetivas, não deve ser analisada apenas sob as lentes dos estudos experimentais. Estas abordagens não permitem a completude

das descrições e análises que o tema engendra, a partir do fato de que estudos experimentais não possibilitam simulações em laboratórios de aspectos, fatores e elementos que envolvem a amplitude e a profundidade do tratamento da questão dos papéis de gênero. Nesta esteira, Sebastián, Aguíñiga e Moreno (1987) indicam que um diferencial com respeito ao modelo clássico de masculinidade e feminilidade, é que estes constructos são agora definidos socialmente, e não por meio de um critério estatístico (diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres nas respostas) como sucedia anteriormente.

Portanto, se reconhece o importante papel dos estudos iniciais sobre androginia, pautados em abordagens experimentais, mormente os desenvolvidos no âmbito da psicologia social, na medida em que promoveram a abertura de espaço nas ciências sociais para a discussão de conceitos mais flexíveis sobre os papéis sexuais e de gênero. No entanto, esta abordagem experimental não permite a propositura de um modelo teórico que contemple as implicações reais do fenômeno relacionados aos fatores ou elementos ideológicos, culturais e políticos que envolvem os estudos sobre androginia.

Metaforicamente, as pesquisas sobre a androginia nas organizações, especialmente no Brasil, ainda está na fase da adolescência e precisa enfrentar e resolver alguns problemas básicos para atingir a fase adulta e amadurecer. Diante deste fato o campo a ser explorado suscita novas possibilidades de pesquisa fora das abordagens funcionalistas. Assim, a utilização da abordagem interpretativa para desenvolver pesquisas de cunho qualitativo permite se libertar das limitações e incompletudes dos estudos experimentais e explorar, com maior profundidade, o tema proposto para esta tese. Acredita-se que dessa forma, podem-se suscitar novos caminhos e possibilidades de análises sobre como os indivíduos percebem e exercem sua liderança no cenário organizacional.

5.4 A LIDERANÇA ANDRÓGINA

Os estudos sobre liderança e gênero deixam evidente que a imagem de liderança é altamente masculinizada, cujos estereótipos descrevem a figura do gestor voltado para a consecução de metas e construção de hierarquias que define o comportamento do líder em termos de dominação e controle. O comportamento “agêntico” ou instrumental do líder é considerado adequado para a maioria dos homens, mas não para a maioria das mulheres.

Assim, os comportamentos de liderança que são eficazes para os homens, muitas vezes não o são para as mulheres. Estas são consideradas mais construtivas e mobilizadoras de pessoas, estimulam sua criatividade orientando-as para o exercício do seu potencial pleno.

Mesmo com essas qualidades, quando a organização necessita de um novo gestor, as mulheres enfrentam grandes obstáculos para serem promovidas, mesmo possuindo as competências demandadas para uma determinada função, sendo então, muitas vezes preteridas em função dos estereótipos definidos para a feminilidade. Conforme averigua-se, as competências e as “características” de feminilidade que se relacionam com o estilo de liderança feminina vão ao encontro das características hoje valorizadas pela maioria das organizações, no entanto, as desigualdades e diferenças construídas socialmente entre os gêneros, colocam a mulher em posição de desvantagem. É preciso então, ir um pouco mais além da polaridade masculino *versus* feminino na busca de possíveis soluções para este contexto de desvantagens para a mulher.

Korabik (1990) examina a teoria dos estilos de liderança elaborada por Bales (1951,1953). Ele concebeu os dois estilos de papel de liderança como complementares e via ambos como necessários para o bom funcionamento do grupo. Bales concluiu que o líder social-emocional é o verdadeiro líder do grupo porque as habilidades interpessoais se generalizam nas diferentes situações e as habilidades instrumentais se voltam muitas vezes para tarefas específicas. Essas conclusões e as implicações que delas advém, têm sido ignorados pelos estudos sobre liderança e infelizmente, estes estudos são contaminados, em sua maioria, por um viés de masculinidade no qual a função de liderança orientada para tarefas é considerada como mais importante que a função social e emocional. Assim, apesar das conclusões de Bales sobre a liderança real, ainda permanece a tendência para escolher os dirigentes unicamente em função da sua especialidade orientada para tarefas.

O foco na instrumentalidade tem sido particularmente prejudicial às mulheres, porque elas são estereotipadas como não possuidoras de competências orientadas para tarefas. Korabik (1987) afirma que tanto homens quanto mulheres atribuem estereótipos a um gestor ideal, que é composto de qualidades mais comuns aos homens em nossa sociedade do que às mulheres. Tais estereótipos existem no âmbito da perspectiva do sexo biológico.

5.4.1 **Biologismo *versus* identidade do papel sexual: argumentos para a liderança androginia**

Como já amplamente explorado neste trabalho, o sexo biológico como uma variável nos estudos sobre liderança tem obtido vários efeitos indesejáveis e inconsistentes no que respeita as relações de igualdade entre os gêneros, além de resultar em estereótipos errôneos de gestores femininos, fazendo com que as mulheres sejam excluídas das posições de liderança simplesmente em função do seu sexo. A visão do sexo biológico ainda permeia as relações de gênero nas organizações, apesar dos resultados de várias pesquisas concluírem sobre a identidade do papel sexual²⁸ como melhor preditor do surgimento e comportamento do líder do que o sexo biológico²⁹ (KORABIK, 1987; KENT, e MOSS, 1994). Esta conclusão foi reforçada pelas pesquisas realizadas por Dematteo (1994); Park (1997) e Korabick (2010). Os resultados destas pesquisas apoiam fortemente a afirmação de que o sexo biológico não é um fator importante na determinação do estilo gerencial, mas sim a identidade sexual. Isto é consistente com uma volumosa literatura que determinou que homens e mulheres em posições semelhantes não diferem entre si em qualquer estilo de liderança e eficácia.

Cook (1985 *apud* PARK, 1997) definiu o papel sexual como o padrão e o nível de características masculinas e femininas adotadas e exibidas, de alguma forma, por uma pessoa. Para Park (1997, p. 167):

[...] várias combinações de características femininas e masculinas podem provavelmente ser aprendida por uma pessoa, mas nem todas as combinações tem sido tradicionalmente consideradas como igualmente aceitáveis para homens e mulheres. Isto significa que um elevado nível de características masculinas para os homens e as características femininas para as mulheres, com a exclusão relativa da outra dimensão representam as identidades do papel sexual tradicionais.

Isto implica em dizer que os estereótipos do papel sexual se referem amplamente às concepções sobre os sexos que atribuem determinados conjuntos de características exclusivamente a um único sexo. Mas conforme já se abordou, os estereótipos tendem a exagerar ou distorcer o grau real de diferenças entre os sexos. Neste sentido, as concepções do masculino e do feminino variam entre as sociedades e ao longo da história (CALÁS; SMIRCICH, 1999).

²⁸ Idem Giddens (2005).

²⁹ Em comparação ao sexo biológico, o papel da identidade sexual é às vezes chamado “sexo psicológico” (KAPLAN; SEDNEY, 1990 *apud* PARK, 1997).

Dessa forma, atributos imputados aos homens como autoritarismo, orientação para tarefa, podem ser comuns em algumas mulheres, assim, como a afetuosidade, sensibilidade e disposição para cuidar dos outros, considerados como características tradicionalmente femininas podem ser encontradas em vários homens. Da mesma forma que as concepções de masculino e feminino exercem influência sobre as relações de gênero, as condições contextuais acarretam mudanças nos papéis sociais que, por sua vez, modificam o entendimento e, conseqüentemente, as representações sociais a respeito. Assim, a constatação de que socialização de gêneros e não o biologismo é responsável pelo estilo de liderança significa dizer que as mulheres não devem ser preteridas ou excluídas de posições que exigem habilidades instrumentais apenas com base no seu sexo biológico.

Esta abordagem leva a considerar a necessidade de se mudar o modo pelo qual as características classificadas como femininas são consideradas, indicando que estas características são essenciais para que sejam acompanhadas de características masculinas como sugerido na perspectiva andrógina.

A suposição errônea de equivalência biopsicológica que equipara sexo com a identidade do papel sexual tem sido prejudicial para as mulheres na gestão e resultou em serem automaticamente relegadas para certos papéis ou excluídas com base em seu gênero (KORABIK, 1987). Por outro lado, confirmando a abordagem da identidade do papel sexual, as mulheres têm sido observadas adotando estereótipos agênticos masculinos para serem bem sucedidas em cargos de liderança e muitas pesquisas têm demonstrado que os gerentes mulheres realmente são ricas em masculinidade (PARK, 1997; KARK, 2004; KORABIK, 2010).

A abordagem da identidade do papel sexual pode conceituar semelhanças entre os sexos e as diferenças dentro de cada sexo, assim como o inverso (KORABIK, 1987; PARK, 1994). Nesta esteira, a perspectiva andrógina surge como uma abordagem mais sofisticada de liderança, ao postular que a masculinidade e a feminilidade como traços positivos existentes em todos os indivíduos, independentemente do sexo, traz implicações positivas para as organizações. Neste sentido, peremptoriamente afirma-se ser a liderança andrógina a proposição adequada para se estabelecer relações integradas de igualdade de condições e oportunidades de ascensão ente homens e mulheres a postos de comando nas organizações. Por sua vez, este estilo de liderança pode ser visto como a abordagem mais efetiva para os objetivos organizacionais, à medida que agrega atributos agênticos e relacionados à

instrumentalidade da masculinidade e os traços femininos comunais e de expressividade, traços estes que podem ser exercidos por qualquer indivíduo, independentemente do sexo.

5.4.2 Perspectivas do estilo de liderança andrógina

Observa-se que as explicações em torno dos estilos de liderança estão relacionadas ao conceito de identidade do papel sexual. Assim, têm-se os estereótipos de gênero definindo estilos específicos de liderança feminina e liderança masculina. Neste aspecto, o fato da consecução dos objetivos organizacionais não depender exclusivamente de características de um desses estilos de liderança (PARK, 1997), o estilo de liderança andrógina é o mais eficaz para as organizações alcançarem suas metas e objetivos, ao mesmo tempo em que transpõe a polarização existente entre os gêneros e promove sua integração.

O conceito de androginia pode e deve ser discutido, assim como a concepção de estilo de liderança andrógina. Como explicitado anteriormente, a androginia é a presença combinada de masculinidade e feminilidade. Nesta esteira, líderes andróginos são capazes de adotar estilos orientados para tarefas e para relacionamentos, como podem também assumir posições autocráticas e democráticas ou mesmo assumirem atitudes pautadas em posturas utilitaristas típicas das perspectivas situacional e transacional, como também atitudes que inspiram transformações profundas em seus subordinados. Leva-se em consideração nesta abordagem, a necessidade de mudar o modo pelo qual as características classificadas como femininas são consideradas, indicando que a estas características é essencial que sejam adidas características masculinas como sugerido na perspectiva andrógina.

Vários estudos sugerem que uma combinação de masculinidade e feminilidade proporciona o máximo de benefícios sem que um dos gêneros seja excludente. As pesquisas aplicadas por Korabik (1981) e Korabik e Ayman (1987), por exemplo, confirmaram algumas predições a respeito das pessoas mais eficazes como sendo possuidoras de atributos instrumentais e de expressividades. A mesma pesquisa também demonstrou que gerentes mulheres também são ricas em atributos de masculinidade.

Ainda Korabik (1990) elaborou estudos de grupos heterogêneos e homogêneos com pessoas em posição de liderança e estes estudos mostraram que pessoas que ocupam posições paralelas e executam funções similares, não diferem em personalidade, estilo de liderança, motivação e eficácia. A autora também constatou que para serem bem sucedidas em posição ou função gerencial, as mulheres têm padrões de comportamento de seus colegas do sexo

masculino. Portanto, mulheres em cargo de liderança é, sem dúvida, um grupo seletivo que não se conforma com os estereótipos femininos típicos.

Reavley (1989, p.59) ao abordar os programas de formação baseados no biologismo, de certa forma corrobora a perspectiva andrógina ao explicar:

“Não há razão para acreditar que o gestor ideal não pode ser caracterizado como masculino ou feminino. Gestão requer uma mistura de habilidades e competências, algumas das quais são percebidas como femininas e algumas como masculinas. Assim, o foco dos atuais programas de formação baseado no sexo é antiquado”.

Kaplan e Sedney (1980, apud PARK, 1997) abordam três premissas sobre a identidade andrógina e estilo de liderança: amplo repertório de respostas; flexibilidade nas respostas das demandas situacionais; e eficácia. A primeira indica que os líderes andróginos tem um repertório vasto de reações para qualquer situação. Neste sentido eles assumem posturas de acordo com o que sentem ser mais apropriado para o contexto. A segunda premissa explica que os líderes andróginos são capazes de avaliar uma situação e determinar a resposta mais adequada. A última premissa indica que os líderes andróginos têm maior sucesso em seus “encontros com o mundo” do que outros líderes.

Ao longo dos anos, foram desenvolvidos muitos estudos sobre liderança. No entanto, quando se discute o estilo de liderança e suas relações com a identidade do papel sexual, uma fusão ou integração das abordagens sobre liderança pode ser mais apropriado. Como discutido acima, por exemplo, o conceito de estilo de liderança andrógina poderia superar as limitações dos modelos comportamentais assim como tornar a perspectiva transformacional da liderança mais efetiva, à medida que se distânciam do biologismo reducionista.

Diante das perspectivas de liderança que evidenciam claramente a polaridade entre masculino e feminino, a androginia fornece um conceito importante para a integração de várias áreas dentro do campo do comportamento organizacional. Ela também fornece um quadro teórico e um processo prático para ajudar homens e mulheres tornarem-se gerentes eficazes, mantendo e ampliando a concepção de si mesmos como seres humanos (SARGENT, 1981). Nesse aspecto, os papéis sexuais estereotipados podem tornar-se prisões conceituais a partir do qual é difícil escapar. O estilo andrógino de gestão, ao incentivar o indivíduo para abranger toda a gama de comportamentos humanos, fornece um caminho aberto para o crescimento e desenvolvimento profissional e humano nas organizações.

Conforme essas digressões, o termo “androginia”, faz entender que o sujeito andrógino assume e exterioriza o significado social de ambas as polaridades masculina e feminina,

considerando as definições estereotipadas de gêneros. Assim, é importante lembrar que pessoas andróginas não possuem um gênero tipificado, elas direcionam seu comportamento para a situação, em vez de se limitarem por aquilo que é culturalmente definido como masculino ou feminino (BEM, 1974), fazendo com que ampliem a gama de seus comportamentos, permitindo-os lidar eficazmente com variedades de situações e contextos.

Desse modo, a liderança andrógina identifica o indivíduo como desejável possuidor de características masculinas e femininas, portanto, livre de estereótipos e dos papéis limitadores de gênero. Para a liderança andrógina, o indivíduo é capaz, de forma mais confortável e eficaz, de se envolver em ambos os comportamentos “masculinos” e “femininos”, por meio de uma variedade de situações sociais. Um exemplo clássico que retrata este fato é a capacidade para despedir um empregado, se as circunstâncias assim exigirem, mas tendo em atenção às emoções que tal ato inevitavelmente produz. A liderança andrógina denota um indivíduo flexível, socialmente competente e capaz de responder às mudanças nas demandas situacionais e mais completo e atualizado, no sentido de desenvolver e maximizar o seu potencial.

O estilo andrógino de gestão situa-se numa perspectiva contemporânea de tratamento da área de estudos sobre as relações de gênero, perspectiva esta que gira em torno, principalmente, dos conceitos de feminilidade, masculinidade e androginia. Masculinidade e feminilidade, pautadas na bidimensionalidade e no *continuum* entre os gêneros e não na unidimensionalidade e polaridade que caracterizam o modelo clássico de masculinidade e feminilidade. Neste sentido, pensa-se como Osofsky e Osofsky (1972) sobre organizações sem diferenciação de papéis sexuais, ou composta por indivíduos com comportamentos indiferenciados. Ou seja, um estilo andrógino de gestão em que não há diferenças comportamentais estereotipadas entre machos e fêmeas com base exclusivamente no sexo e onde se nutre um ambiente organizacional eclético e integrativo.

O estilo andrógino de gestão, além de significar a ascensão de um tipo de liderança que privilegia e premia a adoção de uma identidade profissional que mistura características femininas e masculinas, também pode ser considerada uma conversão ou uma atitude de transformação cultural, por denotar mudanças de comportamento quanto ao papel social do gênero.

A abordagem da identidade do papel sexual, ao contrário do biologismo, estabelece semelhanças e diferenças entre os sexos e dentro de cada sexo, abrindo espaço para se pensar a androginia como modelo sofisticado ao considerar a masculinidade e a feminilidade como

traços positivos existentes em todos os indivíduos, independentemente do sexo, o que torna o estilo de liderança andrógina uma proposição eficaz para o estabelecimento de relações integradas de igualdade de condições e oportunidades de ascensão entre homens e mulheres a postos de comando nas organizações. Isto porque os indivíduos andróginos tem a capacidade de transitar entre as diferentes perspectivas estereotipadas para as lideranças feminina e masculina. Neste contexto, as concepções de masculino e feminino exercem influência sobre as relações de gênero o que se faz modificar o entendimento sobre as representações sociais a respeito de gênero.

Conforme se discorreu, foram desenvolvidos muitos estudos teórico-empíricos sobre as relações entre papéis sexuais, identidade e estilo de liderança, porém, muitos deles foram feitos com base em duas dimensões da identidade do papel sexual e não tem examinado a existência da androginia ou o impacto de um estilo de liderança andrógina para atingir as metas nas organizações, muito menos como perspectiva de integração e igualdade de condições para ascensão de mulheres a postos de comando. Além disso, estudos sobre liderança andrógina não tem ido além da fase de estudo experimental. Eles não fornecem, por exemplo, informações sobre o desenvolvimento ou treinamento de líderes andróginos em organizações. Pode ser que os esforços de desenvolvimento, tais como sensibilidade e diversidade de formação podem ser úteis para incentivar a formação de líderes andróginos. Por outro lado, as estruturas organizacionais e hierárquicas existentes, devem alterar seus valores, mecanismos de funcionamento e processos para refletir o papel ativo da mulher na sociedade.

6 EPISTEMOLOGIA DA PESQUISA, PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

Neste capítulo apresentam-se as opções epistemológica e metodológica e descreve-se o campo de pesquisa. Inicia-se discorrendo sobre a opção epistemológica do pesquisador pelo interpretacionismo como paradigma norteador da elaboração e consecução desta pesquisa, bem como se descreve suas características e justificativas dessas escolhas. Logo após, define-se o âmbito qualitativo no qual esta pesquisa se insere e classifica-se sua tipologia quanto aos fins e aos meios apresentando os seus fundamentos. Continua-se, explicando a opção pelo estudo de caso como estratégia de pesquisa por permitir, principalmente, um estudo detalhado e em profundidade e um amplo conhecimento da realidade da organização pesquisada. Em seguida descreve-se sobre as técnicas de coleta de dados aplicadas (pesquisa documental, observação sistemática e entrevistas semiestruturadas), e sobre a escolha dos sujeitos da pesquisa. Na sequência se descrevem as técnicas de análise e operacionalização conceitual e apresentam-se a caracterização do objeto de pesquisa. Por fim apresenta-se a descrição de campo e a limitação do método.

Segundo Burrell e Morgan (1979), todas as teorias de organizações são baseadas em uma filosofia da ciência, ou seja, em suposições relacionadas à ontologia, à epistemologia, à natureza humana e à metodologia. Suposições de natureza ontológica são aquelas que dizem respeito à própria essência dos fenômenos sob investigação. Suposições de natureza epistemológica estão referidas ao conhecimento, como ele pode ser transmitido, se de forma tangível ou se de um tipo mais subjetivo, mais espiritual ou até transcendental, um conhecimento baseado na experiência e *insight* de uma natureza, essencialmente, pessoal. Suposições relativas à natureza humana dizem respeito à visão do homem como produto, ou como produtor de seu ambiente. Para esses autores, as suposições ontológicas, epistemológicas e acerca da natureza humana têm implicações diretas de natureza metodológica. Dito de outra maneira, ontologias, epistemologias e modelos de natureza humanas diferentes devem, provavelmente, inclinar os cientistas sociais na direção desta ou daquela metodologia. Eccel (2009, p. 83) argumenta que “a escolha do paradigma filosófico e da metodologia de pesquisa ultrapassa a operacionalização do estudo, pois apresenta a visão de mundo que o embasa e aponta maneiras de observá-lo e compreendê-lo”.

Considerando essas proposições, expõe-se aqui as escolhas que norteiam esta pesquisa, referentes ao paradigma interpretativista como epistemologia, à intersubjetividade como ontologia, à perspectiva qualitativa como metodologia e à visão do homem como produtor de seu ambiente a partir da interação com o outro.

6.1 UM OLHAR INTERPRETACIONISTA DE MUNDO

Epistemologicamente, optou-se pelo paradigma interpretacionista como norteador da elaboração e consecução desta tese. Em alguns dos textos aparecem as denominações de paradigma naturalista e de paradigma construcionista como equivalentes a paradigma interpretativo. Guba e Lincoln (2005), por exemplo, defendem o enfoque da investigação naturalista no sentido de investigação interpretativa e qualitativa, e em suas publicações preferem falar de construcionismo.

Segundo Burrell e Morgan (1979), o interpretativismo abrange uma grande extensão de pensamentos filosóficos e sociológicos que compartilham uma característica comum de tentar entender e explicar o mundo social fundamentalmente do ponto de vista dos atores diretamente envolvidos nos processos sociais. Sua história está firmemente enraizada na visão segundo a qual a realidade última do universo repousa no "espírito" ou "ideia" ao invés de sobre os dados da percepção sensorial. A realidade, para esses pensamentos, é um processo emergente, uma extensão da consciência humana e da experiência subjetiva.

As teorias interpretativistas, de modo geral, se voltam para o estudo das formas pelas quais os atores diretamente envolvidos na realidade social dão significados, constroem e ordenam esta realidade. Desta forma, entender e explicar a experiência subjetiva dos indivíduos é preocupação comum aos teóricos do interpretativismo. Esta perspectiva significa uma mudança de paradigma na qual suas teorias são construídas não mais do ponto de vista do espectador da ação, mas do ator individual (BURRELL; MORGAN, 1979).

Assim, na escolha do paradigma interpretacionista, procurou-se conformidade com a teoria do papel social imbricada com a teoria da androginia psicológica, a fim de identificar estereótipos de liderança masculina e feminina e propor o estilo andrógino de gestão como um caminho passível de relações de igualdade entre homens e mulheres para ascenderem a cargos de comando nas organizações, a partir de uma pesquisa exploratória desenvolvida em um

contexto específico. A compreensão de gênero aventada pelos teóricos do papel social e da androginia psicológica, e que baseia esta tese, se opõe ao essencialismo, pois diz respeito a significações de gênero como social e historicamente construído.

Quanto à ontologia, esta tese parte de uma perspectiva intersubjetiva que se situa entre dois extremos – ontologia realista e idealista ou subjetivista – ao considerar a interação entre um ser cognoscente (sujeito) e um algo a ser conhecido (objeto). Esta perspectiva se refere à realidade social como resultado do compartilhamento de significados entre os indivíduos, ou seja, como resultado de uma construção social (SACCOL, 2010). Dessa forma, considera a realidade como um *constructo* coletivo (realismo construído) (LINCOLN; GUBA, 1985) e não como algo totalmente externo e independente da mente humana (realista/objetivista) nem somente como algo que nasce isoladamente da individualidade (idealismo/subjetivismo).

A título de ilustração, para os interpretativistas, as organizações constituem-se de processos que nascem a partir das ações intencionais do indivíduo ou de um grupo de indivíduos que interagem para tentar interpretar e dar sentido ao seu mundo. Nesta esteira, Weick (1995) afirma que as organizações não são estruturas nem entidades, mas processos de natureza dinâmica e fluída, produzidas pela interação humana com o ambiente em que estão inseridas. Para este autor, organizações são verbos, não substantivos. Weick considera os processos como atividades contínuas, nas quais a responsabilidade pelo início das mesmas está dispersa na organização e que a interpretação é a essência de sua formatação. Por isso Weick entende o processo mais como verbo do que como substantivo, criando uma perspectiva mais fluída, transitória e emergente do mesmo.

Segundo Monteagudo (2000), o paradigma interpretativo renuncia ao ideal objetivista da explicação e postula a busca da compreensão. Para o interpretativista, o principal objetivo da investigação científica é compreender o comportamento, não prevê-lo. Esta compreensão, na visão de Arnould e Fischer (1994) é bem diferente da visão positivista: compreender é um processo e não um produto final, nunca tem fim. Assim, o instrumento chave mediador da compreensão é a linguagem. A linguagem não é só um instrumento para investigar a sociedade, mas “o objeto próprio do estudo, pois ao fim e ao cabo, a linguagem é o que a constitui ou ao menos, é coextensiva com ela no espaço e no tempo” (MONTEAGUDO, 2000, p. 233).

A partir do interpretativismo, não faz mais sentido a pretensão de estabelecer um saber de tipo causal nas Ciências Sociais, embora isso não necessariamente suponha a falta de um estatuto científico. Como alternativa, propõe a busca da compreensão, entendida como o ato

pelo qual o “psíquico” é apreendido por meio de suas diferentes externalizações (MONTEAGUDO, 2000). Para o interpretativista, as posições no jogo entre a natureza do objeto observado e a posição do observador são diferentes. “Enquanto os objetos de investigação são fundamentalmente reais, estão no mundo, o que abre espaço para o empirismo, a sua compreensão acontece essencialmente na mente do observador enquanto ser que percebe e interpreta” (SAUERBRONN; CERCHIARO; AIROSA, 2011, p. 258).

Desta forma, múltiplas pesquisas não convergem, necessariamente, para uma única descrição da realidade, visto que essas são constituídas pela interpretação subjetiva e confrontação entre os fatos do mundo e um observador que os interpreta sendo, portanto, dinâmicas (HUDSON; OZANNE, 1988). A realidade é construída de sistemas que são dependentes de outros sistemas para gerarem sentidos/significados (*meanings*) (GUBA; LINCOLN, 2005). A realidade é socialmente construída, múltipla, holística (não pode ser fragmentada) e contextual. Assim, o que é “verdade” hoje depende de uma série de condições para existir. Pode não ser necessariamente “verdade” em um momento anterior e pode deixar de ser “verdade” em um momento posterior.

Os interpretativistas assumem que os indivíduos criam sentidos e interagem ativamente a partir de suas relações com o mundo de forma a moldar seu ambiente (HUDSON; OZANNE, 1988). Segundo Weick (1995), o processo de dar sentido às coisas (*sensemaking*) diz respeito às formas como os indivíduos geram o que eles interpretam. No entanto, construir sentido e interpretar sentido são atividades distintas. Interpretação é componente da construção, ou seja, para construir é necessário interpretar os sentidos instituídos ou de situações latentes. À interpretação vinculam-se os sentidos de descoberta e passividade, enquanto que a construção de sentido adquire características ativas e de inventividade. Para Weick (1995), a criação de sentido só é possível diante de um contexto social. Sauerbronn, Cerchiaro e Airoso (2011, p. 259) corroboram esta perspectiva processual da interpretação ao afirmarem que “não existe a interpretação, existe uma interpretação. Suas perguntas não são baseadas em ‘por que’ algo acontece, mas sim em ‘como’ algo acontece.”

Com referência às metodologias interpretativas, Schwandt (2003) descreve as seguintes características: a) ênfase na compreensão da experiência humana, e de como é vivida e sentida pelos participantes; b) realização de uma investigação em um contexto específico, pois a experiência só adquire significado em um enredo particular; c) as ações transcorrem de um modo natural, no sentido de que não se trata de ações “fabricadas” ou criadas artificialmente; d) o pesquisador desenvolve procedimentos adequados para captar a experiência e o contexto

como um todo complexo geográfico, temporal e sociocultural; e) a pesquisa é desenvolvida considerando o pesquisador como um instrumento, para isso ele se serve de métodos de campo, os quais incluem técnicas como observação participante, entrevistas e entrevista em profundidade, f) as análises adotam normalmente uma forma indutiva, que geralmente resultam em um relatório narrativo e não em um relatório técnico e impessoal.

No âmbito das relações de pesquisa, para os interpretativistas, em contraste com os positivistas, as pessoas investigadas se relacionam e, destas relações, surge uma pesquisa cooperativa. Por sua vez, o cientista é membro da realidade social, não havendo nenhuma posição privilegiada e não podendo ser dissociado da mesma; assim, surgem concepções de pesquisa que demandam adaptação por parte do pesquisador durante todo o processo (ARNOULD; WALLENDORF, 1994; SAUERBRONN; CERCHIARO; AIROSA, 2011). Dessa forma, “os achados de pesquisa são conjuntamente criados, em vez de existir uma verdade objetiva a ser descoberta” (ECCEL, 2009, p.83).

Tem-se como propósito nesta tese, adquirir condição de compreender os papéis sociais de gênero e a androginia nas organizações de trabalho existentes em um contexto específico. Por conseguinte, trata-se de um objeto social construído coletivamente e engendrado na organização onde se insere. Os papéis sociais de gênero e a androginia, neste contexto, não constituem algo a ser descoberto ou desvelado, mas interpretado a partir dos significados atribuídos cooperativamente com os participantes da pesquisa. Também questiona-se, em um âmbito específico, a masculinidade hegemônica e os estereótipos de gênero naturalizados, entendendo que nessa especificidade atuam relações de desigualdades que afetam homens e mulheres.

Além disso, diferentemente das epistemologias positivistas, conforme aventa Flick (2009), a comunicação do pesquisador em campo é considerada uma parte explícita da produção do conhecimento, em vez de encará-la como uma variável a interferir no processo. A subjetividade do pesquisador e daqueles que estão sendo estudados, são considerados parte do processo de pesquisa desenvolvida. Portanto, reconhece-se que as reflexões sobre as próprias atitudes do pesquisador e observações no campo, impressões e sentimentos constituem parte da interpretação. Dessa forma, refuta-se a posição de neutralidade tipicamente positivista e se assume uma atitude reflexiva em torno do processo da construção de conhecimentos atinente a esta pesquisa.

Estas asserções sobre a lógica interpretativista evidenciam que o conhecimento sobre os processos sociais não pode ser construído a partir de deduções hipotéticas ou cálculos de

relações entre variáveis. Orlikowski e Baruodi (1991) compreendem os processos sociais a partir da imersão no mundo no qual eles são gerados, o que envolve o conhecimento de como as práticas e seus significados são formados e informados por meio da linguagem e do compartilhamento das normas tácitas em um dado contexto social.

6.2 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa desenvolvida ocorreu em um universo não passível de verificação e captação por meio de hipóteses perceptíveis e quantificáveis. Este é o campo, por excelência, das pesquisas qualitativas no qual esta tese se insere. O fato de tratar de subjetividades e simbolismos existentes no contexto social no qual se realizou, deixa evidente a condição essencial para o seu desenvolvimento, assim como, por demandar um estudo fundamentalmente interpretativo, sua utilização tornou-se indispensável para penetrar nas intenções e motivos, a partir dos quais ações e relações obtêm sentido.

Esta perspectiva vai ao encontro do pensamento de Denzin e Lincoln (2003, p. 23) que argumentam: “A palavra ‘qualitativa’ implica uma ênfase sobre as qualidades das entidades e sobre os processos e os significados que não são examinados ou medidos experimentalmente [...] em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência”. Os pesquisadores qualitativos ressaltam a natureza socialmente construída da realidade, a estreita associação entre o pesquisador e o que é pesquisado, e as limitações situacionais que influenciam a investigação.

Schwandt (2003) associa o termo “pesquisa qualitativa” a diferentes paradigmas filosóficos a partir dos quais o estudo será direcionado. Denzin e Lincoln (2003) afirmam que qualquer definição de pesquisa qualitativa deve atuar dentro de um complexo campo histórico, a pesquisa tem um significado diferente em cada momento. No entanto, as autoras oferecem uma definição genérica inicial: a pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo. Consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que permitem tornar o mundo visível e o transforma em uma série de representações que incluem notas de campo, conversas, entrevistas, imagens, gravações e lembretes. Envolve uma abordagem naturalista, interpretativa de mundo, o que implica em dizer que “seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender,

ou interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem” (DENZIN; LINCOLN, 2003, p.5).

Para Minayo *et al* (1994), a pesquisa qualitativa preocupa-se em responder questões muito particulares e trabalha um universo de significados, crenças e valores que correspondem a um espaço mais profundo das relações, dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Assim, conforme o objeto de estudo dessa tese, a perspectiva qualitativa é a abordagem metodológica mais adequada para a consecução dos objetivos propostos, pois permitiu, sobremaneira, captar as singularidades do estudo desenvolvido.

A abordagem qualitativa como mais adequada para as metodologias interpretativas, também é considerada por Creswell (2010), que evidencia seu posicionamento ao definir pesquisa qualitativa e descrever a sua operacionalização. Para este autor, é um método que permite analisar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos conferem a um problema social ou humano.

O processo de pesquisa envolve as questões e os procedimentos que emergem, os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados. O relatório final escrito tem uma estrutura flexível (CRESWELL, 2010, p. 26).

Depreende-se a partir das considerações de Creswell e das características das metodologias interpretativas descritas por Schwandt (2003), que os pesquisadores, ao desenvolverem esta forma de investigação, comungam com pesquisas de estilo indutivo, focadas no significado individual e na interpretação da complexidade de uma situação específica.

Além disso, as questões atinentes às relações de gênero, enquanto programa de pesquisa, devem ser discutidas como um passo além dos estudos feministas e de mulheres (FLICK, 2009). Desse modo, encontra-se consistentemente indicado que o gênero é uma categoria social, e que é sempre, de algum modo fundamental, uma questão de relações sociais. Por essa razão, o foco não está mais em lidar com a diferença enquanto uma questão substancial ou essencial, mas na análise das relações de gênero do ponto de vista de suas organizações hierárquicas e sua desigualdade social. É assim que, para Flick (2009), gênero é visto ao mesmo tempo como uma categoria estrutural e como uma construção social. No primeiro caso, o interesse maior está na desigualdade social resultante do gênero (diferenças);

neste último, o interesse concentra-se mais na produção do gênero e em como as distinções sociais de gênero são construídas nas práticas diárias e institucionais.

Por essa razão, Flick (2009) aponta que pesquisadores feministas têm contribuído para a reflexão sobre os métodos qualitativos por meio do desenvolvimento de programas de pesquisas para análise das questões de gênero, das relações de gênero, da desigualdade e da negligência da diversidade. Programas esses que são desenvolvidos, ao mesmo tempo, nos níveis da epistemologia, da metodologia e dos métodos de pesquisa e têm influência valiosa na pesquisa qualitativa em geral.

Ademais, tendo como referência a taxionomia proposta por Vergara (2004), esta pesquisa qualitativa classifica-se quanto aos fins como exploratória e descritiva e, quanto aos meios como pesquisa de campo, bibliográfica e documental.

Exploratória porque, apesar de se averiguar a existência de vários estudos envolvendo a androginia em estudos organizacionais sob a perspectiva experimental, não foi constatada a existência de pesquisas que tenham abordado este aspecto das relações de gêneros na vertente qualitativa e interpretativista, conforme se propõe nesta tese, nem a sua aplicação em um ambiente³⁰ determinado (neste caso, o Judiciário). Portanto, trata-se de tema que possui pouco conhecimento acumulado no âmbito qualitativo e dos estudos organizacionais e, sob esse aspecto, por meio da pesquisa, buscou-se desenvolver e esclarecer conceitos e ideias sobre as relações de gênero e a liderança andrógina em um contexto específico.

Esta pesquisa também se classifica como descritiva no sentido de que se procurou, primeiramente, descrever e compreender a percepção dos sujeitos envolvidos sobre como os mesmos constroem sentidos e atribuem significados ao seu papel social de gênero e ao exercício da liderança. Buscou-se esclarecer, a partir da teoria da identidade do papel sexual e da teoria da congruência de papéis, os conceitos de masculinidade, feminilidade e androginia e suas imbricações e implicações com respeito à liderança andrógina. Também buscou-se – a partir da análise de aspectos que permeiam as relações de gênero no cotidiano das organizações, referentes aos estereótipos, às diferenças e desigualdades de gênero – aprofundar o conhecimento da realidade referente ao cenário do objeto da pesquisa, mesmo reconhecendo os riscos de se cometer erros, dada a delicadeza e a complexidade do tema proposto.

Ainda quanto à sua classificação no que diz respeito aos meios, a pesquisa de campo se fez necessária para a busca de informações qualitativas com os sujeitos ligados à instituição

³⁰ Ao tratar de ambiente, considero a cultura, as crenças e valores da organização.

envolvida e que exercem ou exerceram posições de comando e liderança. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica para consubstanciar o referencial teórico e as análises de dados. Para este propósito, foi feito o uso de livros, periódicos e artigos científicos, relatórios técnico-científicos e teses pertinentes ao tema proposto e, por fim, efetuou-se uma pesquisa documental com o propósito de colher informações para a contextualização da organização pesquisada e para a identificação de elementos para a descrição do campo.

6.3 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Como estratégia para pesquisa desenvolvida, optou-se pela utilização do estudo de caso qualitativo. Por analisar a construção social de gêneros e os estereótipos de liderança nomeados pelos gestores em um contexto específico, e ao levar em conta que os limites entre o que é estudado e o ambiente que o circunda dificilmente podem ser definidos (STAKE, 2005), considerou-se esta estratégia de pesquisa a mais adequada para os objetivos propostos nesta tese. Segundo Yin (2005, p. 32):

O método estudo de caso é uma pesquisa empírica abrangente, com procedimentos pré-especificados, que investiga um ou múltiplos fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre os fenômenos e seu contexto não estão claramente definidos. [...] Uma característica importante é a ênfase em compreender o que está acontecendo a partir da perspectiva do participante ou participantes do caso (YIN, 2005, p. 32).

A utilização desta estratégia de pesquisa permitiu um estudo detalhado e aprofundado da instituição pesquisada e, conseqüentemente, um amplo conhecimento da realidade estudada.

Goode e Hatt (1972) definem o método de estudo de caso como um meio de organizar os dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado. Tendo em vista que o objeto de estudo não abarca toda a organização, uma vez que se restringe a uma de suas dimensões, este estudo também pode ser classificado, de acordo com Triviños (1987), como um estudo de caso observacional, onde a organização é analisada, focada em uma de suas atividades e não como um todo. Igualmente, pode ser considerada, de acordo com Stake (2005), como um estudo intrínseco no qual o interesse se dirige às especificidades e particularidades do caso e não ao exame de teorias ou à criação de generalizações.

Esse método é especialmente valioso e útil para esta pesquisa pela importância de integrar um conjunto amplo de variáveis para assegurar um melhor entendimento das dimensões em foco. Yin (2005) corrobora esta assertiva ao considerar que o estudo de caso é um método útil de pesquisa quando o fenômeno estudado é amplo e complexo e cujo conhecimento disponível não é suficiente para permitir a colocação de questões causais. O autor ainda considera a utilidade do método quando uma investigação holística e/ou em profundidade é necessária e o fenômeno não pode ser estudado fora do contexto onde ele ocorre.

6.4 MÉTODOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS E SELEÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Ao corroborar o fato de que a pesquisa qualitativa está associada a diferentes paradigmas filosóficos a partir dos quais se desenvolve (SCHWANDT, 2003), Denzin e Lincoln (2003) se reportam ao conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível e consideram que o pesquisador pode ser definido como *bricoleur* interpretativo que produz *bricolage* – ou seja, um conjunto de representações que reúne peças montadas que se encaixam nas especificidades de uma situação complexa –. Por conseguinte, a solução (*bricolage*) que é o resultado do método do *bricoleur* é uma construção (emergente) que sofre mudanças e assume novas formas à medida que se acrescentam diferentes instrumentos, métodos e técnicas de representação e de interpretação a esse quebra-cabeça (DENZIN; LINCOLN, 2006). Assim, por analogia, o pesquisador deverá utilizar diferentes métodos e técnicas para alcançar um melhor entendimento dos fenômenos pesquisados.

Neste contexto, Eccel (2009) entende que o uso de diferentes práticas metodológicas, materiais empíricos, pontos de vista e observações são maneiras de enriquecer e aprofundar a pesquisa, visto que não se pode apreender uma realidade objetiva, mas apenas suas representações. Em conformidade com estas perspectivas, para o levantamento de informações a serem estudadas e analisadas, no decorrer da pesquisa empregou-se como técnicas de coleta de dados a *pesquisa documental*, *observação sistemática* e *entrevistas semiestruturadas*.

A *pesquisa documental*, na visão de Demo (1995), constitui o exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser

reexaminados, em busca de novas e/ou interpretações complementares. Ainda segundo o autor, os documentos normalmente são considerados importantes fontes de dados para estudos qualitativos merecendo, portanto, atenção especial. Nesse sentido, ao realizar a pesquisa documental, buscou-se dados secundários, ou seja, aqueles documentos produzidos por pessoas ou grupos que vivenciaram diretamente os eventos estudados.

Por essa razão, a escolha dos documentos não ocorreu de forma aleatória, mas se deu em função dos propósitos desta tese e foram acessados a partir de informações registradas em notas das observações sistemáticas e em momentos anteriores e/ou posteriores às entrevistas aplicadas. Nesta pesquisa investigou-se documentos oficiais e públicos, pois não foi necessário acessar aqueles de uso particular da instituição ou de caráter pessoal, o que facilitou o acesso aos documentos necessários e a aquisição de uma grande amostra (DEMO, 1995). Assim teve-se pleno acesso e foram analisados documentos e instrumentos formais de gestão específicos, disponíveis na internet e arquivados na organização, tais como: leis complementares, resoluções, normas e manuais. As principais fontes analisadas foram: *Manual do Servidor, Manual de Análise, Descrição e Especificação de Cargos* (MADEC); *Manual de Atribuições das Unidades Organizacionais* (MAUO); *A Estratégia do Poder Judiciário de Rondônia* (contendo o planejamento estratégico da instituição para o período 2010-2018); *Estratégias Setoriais* (projetos e planos estratégicos de unidades organizacionais); *Plano de Cargos, Carreiras e Salários do Judiciário* (PCCS) e o *Projeto de Gestão por Competências*. Estas fontes analisadas são documentos que se referem ao *modus operandi* da estrutura organizacional, da gestão de recursos humanos e do modelo de gestão da organização.

A análise de várias fontes documentais, como documentos oficiais (leis e regulamentos, certidões, contratos) e públicos (revistas, falas públicas, jornais) torna-se interessante para a coleta de informações de diferentes âmbitos (VÍCTORA; KNAUTH; HASSEN, 2000; HODDER, 2003). Por essa razão, Hodder argumenta que o pesquisador deve ficar atento para o contexto no qual essas fontes foram produzidas.

A *observação* é autoexplicativa, conforme declara Silverman (2009, p.71), “o observador observa, escuta e registra”. Para Moreira (2002) e Flick (2009), a observação tem como principal objetivo a obtenção de informações por meio dos órgãos dos sentidos do investigador durante sua permanência *in loco* ao ensejo da ocorrência de determinados aspectos da realidade. A observação não consiste tão-somente em ver ou ouvir, mas também em analisar o fato ou fenômeno. Para Angrosino (2005), o ato de observar é intrínseco ao

processo de pesquisa, mas nunca sem interferência. Por meio desse ato, o investigador pode identificar e obter provas a respeito de objetivos de que até então não tinha consciência, exercendo importante papel no aspecto da descoberta, ponto inicial para a investigação social.

Note-se que não se deve confundir *observação sistemática* com *observação participante*, esta última utilizada, por exemplo, como técnica para realização de etnografias (CAVEDON, 2003). Ao realizar a observação sistemática, considerou-se o pensamento de Angrosino (2005) que a define como um processo fundamental para todos os métodos de pesquisa, um espectro metodológico utilizado como uma poderosa fonte de validação, constantemente disponível ao pesquisador, já que se baseia em seu conhecimento direto e capacidade de julgamento.

O ambiente no qual se realizaram as observações foi o edifício-sede do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia (TJRO), local onde a pesquisa foi desenvolvida. Optou-se pela observação não estruturada (SEVERINO, 2000), que se caracteriza pela sua realização sem planejamento e sem controle anteriormente elaborado, como decorrência de fenômenos que surgem de imprevisto.

A partir da divisão proposta por Selltiz *et al.* (1987), a entrevista é extremamente útil para estudos do tipo exploratório, que tratam de conceitos, percepções ou visões para ampliar conceitos sobre a situação analisada. Pode ser empregada para o tipo descritivo, em que o pesquisador busca mapear uma situação ou campo de análise, descrever e focar determinado contexto. As entrevistas semiestruturadas aplicadas aos sujeitos da pesquisa permitiram percepção da dinâmica que compõe o ambiente do objeto de estudo. Os relatos orais dos entrevistados foram gravados e posteriormente transcritos para tratamento, análise e interpretação. Segundo Fontana e Frey (1994, p. 361), "entrevista é uma das mais comuns e poderosas maneiras que utilizamos para tentar compreender nossa condição humana". Esta técnica de obtenção de informações tornou-se clássica nas Ciências Sociais e largamente adotada em áreas como Sociologia, Comunicação, Antropologia, Administração, Educação e Psicologia.

Por conseguinte, com a aplicação da entrevista como um recurso metodológico, orientada por um roteiro previamente elaborado (Apêndice A) com base nos objetivos da pesquisa e nas teorias e pressupostos definidos nesta tese, foram selecionadas respostas a partir da experiência subjetiva dos sujeitos que detinham informações essenciais para a construção desta tese. Por esta razão, como na análise de Demo (2001) sobre pesquisa qualitativa, os dados não foram apenas colhidos, mas também foram resultados de interpretação e

reconstrução do pesquisador em diálogo inteligente e crítico com a realidade de um contexto específico. Nesse percurso de descobertas, Demo (2001, p.10) esclarece que:

As perguntas permitem explorar um assunto ou aprofundá-lo; descrever processos e fluxos; compreender o passado; analisar, discutir e fazer prospectivas. Possibilitam, ainda, identificar problemas, micro interações, padrões e detalhes; obter juízos de valor e interpretações; caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada.

A entrevista semiestruturada, conforme Medina (1995), revelou-se uma técnica dinâmica, flexível e útil para a apreensão da realidade sobre questões relacionadas com a descrição de fatos sociais complexos analisados nesta tese.

As técnicas utilizadas para a coleta de dados engendraram uma triangulação de dados que, na opinião de Flick (2009) é fundamental para a pesquisa qualitativa, como técnica de articulação de métodos que se complementam para o enriquecimento da análise e ampliação da compreensão do contexto pesquisado.

Em um segundo momento, procedeu-se a uma análise interpretativa de todo material coletado onde se busca a apropriação do sentido do que é narrado (HUMEREZ, 1998). Interpretar, segundo Guba e Lincoln (2005), não implica meramente em atribuir sentidos, mas fazê-lo meticulosamente, com crassidade teórica e com atenção ao posicionamento ocupado pelo pesquisador. O propósito da análise não se voltou para confirmações de conceitos *a priori* ou descobertas de verdades. Em conformidade com esse propósito, foram relacionados documentos, falas e observações para refletir como os papéis sociais, os estereótipos de gênero e o conceito de androginia psicológica atuam nos processos de subjetivação dos sujeitos pesquisados e como eles compreendem e dão sentido a esses aspectos do gênero.

Embora as questões que envolvem as relações de gênero se coloquem para todos os indivíduos, foi indispensável à definição dos sujeitos da pesquisa para serem analisados. Por conseguinte, optou-se por um grupo de servidores responsáveis pelas unidades que compõem a estrutura do TJRO, vinculados às secretarias Administrativa e Judiciária, ou seja, diretores (as) de departamento, divisão e responsáveis por unidades de assessoria, os quais passa-se a chamar de “gestores”. A opção pelo grupo de gestores como sujeitos da pesquisa levou em consideração o fato de serem um dos grupos que representam, na literatura, a “figura” de líderes nas organizações.

É preciso destacar que para a estruturação de um corpo de dados, ao se tratar de uma pesquisa qualitativa, o importante de fato não é a quantidade de entrevistados e sim a

consistência das informações coletadas entre os sujeitos que compõem a unidade de análise. Nesta pesquisa, portanto, não foi feito o uso do critério de representatividade das amostras, adotando-se o critério da “saturação teórica” (GLASER e STRAUSS, 1967) para a totalização dos sujeitos selecionados na fase de coleta de dados. Este critério responde a questão: até quando prosseguir com a coleta de dados?

Segundo Glaser e Strauss (1967, p. 61):

O critério para a avaliação sobre quando interromper a amostragem de diferentes grupos pertinentes a uma categoria é a saturação teórica da categoria. A saturação significa que não estão sendo encontrados dados adicionais por meio dos quais o sociólogo possa desenvolver as propriedades da categoria.

Ressalta-se o conceito de que não há uma quantidade de entrevistas pré-determinadas na realização da coleta de dados para esta pesquisa. A quantidade, portanto, foi proveniente dos resultados parciais obtidos. Dessa forma, optou-se por adotar na metodologia desta pesquisa o critério da “saturação teórica” para definir o ponto de encerramento de novas entrevistas com os sujeitos definidos, ou seja, o fechamento amostral por saturação teórica (DENZIN e LINCOLN, 2005), operacionalmente definida como a suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, certa redundância ou repetição ou quando surgirem recorrências.

6.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE E OPERACIONALIZAÇÃO CONCEITUAL

A análise seguiu a orientação interpretativista onde se buscou a apropriação do sentido do texto narrado (HUMEREZ, 1998). Os dados coletados no campo foram organizados e sistematizados por meio do método de análise de conteúdo, de modo que permitiram a identificação de aspectos relevantes para análise. Esse método foi escolhido por ser aquele que mais se aproxima dos objetivos estabelecidos nessa pesquisa.

A análise de conteúdo é um método usado dentro de um contexto de tratamento de dados que tem como objetivo identificar e apontar o que é pensado/dito a respeito de um determinado tema. Anteriormente aplicada principalmente na análise de materiais

jornalísticos (Vergara, 2005), hoje essa técnica também pode ser utilizada na percepção de entrevistas transcritas, documentos institucionais, entre outros.

Por sua vez, Berelson (*apud* Dellangelo e Silva, 2005) apresenta o que pode ser uma perspectiva limitada para o método na atualidade, ao apontá-lo como orientado quantitativamente, no qual medidas padronizadas são aplicadas a unidades metricamente definidas e estas são usadas para classificar e comparar documentos. Esta perspectiva, apesar de não refletir a realidade atual teve e tem forte influência sobre a prática do método. No entanto, apesar de ter sido concebida baseada na quantificação dos dados, atualmente esse método admite ambas as abordagens: quantitativa e qualitativa.

Nesta linha de raciocínio, Bardin (2010) a define como sendo um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores quantitativos ou não que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. A análise de conteúdo se presta tanto à análise de documentos quanto à de entrevistas. Isso porque ela consiste em um instrumento de análise do que está sendo comunicado por meio de diferentes suportes. Continua a autora: “A análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça” (BARDIN, 2010, p.36).

De acordo com Bardin (2010), as fases da análise de conteúdo devem ser organizadas do seguinte modo: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. A pré-análise é a fase inicial, de organização do material. Dentro dela estão a escolha do referencial, dos documentos submetidos à análise e a elaboração de indicadores que servirão de fundamentação para a interpretação final. Segue-se, então, a análise exploratória do material recolhido. Por fim, o tratamento de tudo o que foi analisado e a interpretação dos resultados.

Por sua vez, o tratamento do material foi feito tendo como base a codificação dos dados brutos do texto. A organização da codificação, de acordo com Bardin (2010), compreende três categorias, a saber: recorte (escolha das unidades); enumeração (escolha das regras de contagem); e classificação e agregação (escolha das categorias).

Nessa pesquisa, o recorte dado no escopo do texto foi o temático. Segundo Bardin (2010, p. 97), “o tema é a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura. O tema é geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças e de tendências.” Segundo Minayo (1998), a análise categorial

temática se propõe a descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objetivo analítico visado, utilizando-a de forma mais interpretativa, em lugar de realizar inferências estatísticas. Ainda segundo Minayo (1998), a análise categorial temática funciona em etapas, por operações de desmembramento do texto em unidades e em categorias para reagrupamento analítico posterior, e comporta dois momentos: o inventário ou isolamento dos elementos e a classificação ou organização das mensagens a partir dos elementos repartidos.

A escolha deste recorte se deu pelo emolduramento adequado que esta abordagem proporciona para a captação das opiniões daqueles que fazem parte da estrutura do Tribunal de Justiça.

Considerando o critério temático adotado neste estudo, cada categoria consiste em um tema que agrupa elementos de análise a partir das perguntas presentes no roteiro inicial das entrevistas. A determinação das unidades de análise segundo Bardin (2010) consiste na escolha do tipo de unidade de análise que será adotada pelo pesquisador ao longo da análise, ressaltando que apenas um tipo de unidade deverá ser utilizada durante uma mesma análise, de forma a permitir a aplicação de regras de quantificação. As unidades de registro podem ser: palavras, frases, parágrafos, temas (regra de recorte do sentido e não da forma, representada por frases, parágrafos, resumo, etc.), objeto ou referente (temas eixos, agregando-se ao seu redor tudo o que o locutor diz a seu respeito), personagem (papel familiar, idade, sexo, etc.), acontecimento (elementos factuais importantes para o objeto em estudo), documento (artigo de jornal, a resposta a uma questão aberta, uma entrevista, etc.).

Por sua vez, utilizaram-se as falas mais significativas das respostas às questões abertas como unidade de análise, em que se buscou identificar as inferências dos elementos de cada categoria segundo os objetivos determinados para a realização da pesquisa. Nesse sentido, considerando as respostas dadas pelos entrevistados, foram definidas quatro categorias (identificadas como dimensões interpretativas) que estão diretamente relacionadas com as questões constantes no roteiro de entrevistas apresentado no apêndice A, os objetivos dessa pesquisa e os referenciais teóricos. São elas:

- A questão das competências e a ascensão a cargos de gestor: um olhar sobre si mesmo (a);
- Sentidos e significados de liderança;

- Os estereótipos de gêneros e suas imbricações com o exercício da liderança; e
- Percepção dos gestores sobre a liderança andrógina.

Para melhor compreensão no quadro 3 demonstra-se as relações existentes entre as dimensões interpretativas, os objetivos de pesquisa, as principais referências e as questões do roteiro de entrevistas. Os resultados estão dispostos a seguir. Assim, se espera a construção de novos conhecimentos e a indicação de outros a serem explorados no futuro por aqueles que se interessarem.

Quadro 3: Dimensões interpretativas e operacionalização conceitual

Objetivo Geral da Pesquisa: identificar e analisar os estereótipos de masculinidades e feminilidades nomeados pelos gestores do Tribunal de Justiça de Rondônia e as implicações desses no exercício da liderança.			
Dimensões Interpretativas	Questões do Roteiro de Entrevistas	Objetivos Específicos	Principais Referências
A questão das competências e a ascensão a cargos de gestor: um olhar sobre si mesmo (a)	<p>1) Quais aspectos (competências, atributos pessoais e profissionais que possui) contribuíram para sua ascensão ao cargo de gestor que exerce atualmente?</p> <p>3) Você acredita que as oportunidades de ascensão a cargos de liderança no TJRO são igualitárias para homens e mulheres? Explique-me a sua percepção.</p> <p>6) Quais aspectos do seu papel de líder você reconhece como mais relevante? Poderia explicar melhor?</p>	<p>Descrever a dinâmica das relações de gênero na instituição, frente às oportunidades de ascensão a cargos de chefia.</p>	<p>Conceitos e diferenças de gênero: (GIDDENS, 2005); (OLINTO, 1998); (HEILBORN, 1991); (SCOTT, 1990);(HARAWAY, 2004); (CARVALHO, 2011);</p> <p>Estereótipos de Gênero:(ROJAS e FRANCO, 2008); (NOGUEIRA, 2007); (TAJFEL, 1983); (AMÂNCIO, 1994)</p>
Sentidos significados e de liderança	<p>2) Qual o significado que você atribui à liderança?</p> <p>5) Poderia descrever o seu papel como líder/gestor e falar a respeito do seu estilo de liderança?</p> <p>9) Quais atributos você</p>	<p>Identificar os atributos do líder considerados pelo (as) gestores (as) e verificar se estabelecem distinções desses atributos conforme a análise dos gêneros;</p>	<p>Masculinidades/feminilidade e como Preditor do Estilo do Líder: (PARK, 1997); (OAKLEY (2000); (ALVESSON e BILLING, 2000); (APPELBAUM, AUDET E MILLER, 2003), (EAGLY e CHIN, 2010), (PARK, 1997); (KORABIK e AYMAN, 1987, 2010); (DEMATTEO, 1994), (KORABIK, 2010), (KENT</p>

Objetivo Geral da Pesquisa: identificar e analisar os estereótipos de masculinidades e feminilidades nomeados pelos gestores do Tribunal de Justiça de Rondônia e as implicações desses no exercício da liderança.

Dimensões Interpretativas	Questões do Roteiro de Entrevistas	Objetivos Específicos	Principais Referências
	considera mais importante para o exercício da liderança feminina e da liderança masculina no âmbito do TJRO?		E MOSS, 1994); (CONSTANTINOPLÉ, 1973); (BALLARD-REISCH e ELTON, 1992); (WILLIAMS, 1995).
<p>Os estereótipos de gêneros e suas imbricações com o exercício da liderança</p> <p>Subcategoria 1: Estereótipos de Liderança: a visão de si mesmo (a)</p> <p>Subcategoria 2: Estereótipos de Liderança: a visão sobre o (a) outro (a)</p>	<p>4) Acredita que por ser homem/mulher o seu papel de líder se torna mais fácil? A que atribui esta resposta?</p> <p>7) Como você caracteriza o estilo de liderança dos seus colegas gestores do sexo oposto?</p> <p>8) Como você caracteriza o estilo de liderança masculina/feminina exercida no TJRO?</p> <p>10) Como você se porta diante de situações nas quais precisa negociar com líder/gestor do sexo oposto? Por que você assume essas atitudes?</p>	<p>Identificar e descrever a visão dos (s) gestores (as) sobre os estereótipos de masculinidade e feminilidade, e como estes se manifestam no seu cotidiano de trabalho, a partir do exercício da liderança;</p> <p>Analisar como esses estereótipos estão imbricados nas suas relações no ambiente de trabalho.</p>	<p>Papel Social de gênero (masculinidade/feminilidade): (CONSTANTINOPLÉ, 1973); BALLARD-REISCH e ELTON, 1992); (WILLIAMS, 1995).</p> <p>Masculinidade e feminilidade (perspectivas agêntica e comunal): (BANDURA, 2000); (CARLI, 1999); (CARLI e EAGLY, 2001); (EAGLY e CHIN, 2010); (EAGLY e KARAU, 1991); e (EAGLY e JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2001).</p> <p>Masculinidade e feminilidade (sobre psicanálise nas organizações): (MENDELL, 1996); JUNG (1995).</p>
<p>Percepção dos gestores sobre a liderança andrógina</p>	<p>11) Acredita que as características e atributos que descreveu para os líderes masculinos e femininos podem ser desenvolvidos e exercidos por ambos, independentemente de serem homens ou mulheres? Poderia explicar melhor sua resposta?</p> <p>12) Após tecer considerações sobre a</p>	<p>Descrever a percepção dos (as) gestores (as) com relação à liderança andrógina.</p>	<p>Androginia (definições e conceitos): (WILLIAMS, 1995); MARTINÉZ, et AL, 1987), (DYNES, et al, 1996) e (MUCCI, 1997).</p> <p>Androginia (aspectos psicológicos): (JUNG, 1995); (BEM, 1974) e (ROBINSON, et al, 1980); (AGUIÑAGA; SEBASTIÁN. 1987);</p> <p>A Gestão Andrógina nas Organizações: ROBBINS, 2005); (EAGLY e</p>

Objetivo Geral da Pesquisa: identificar e analisar os estereótipos de masculinidades e feminilidades nomeados pelos gestores do Tribunal de Justiça de Rondônia e as implicações desses no exercício da liderança.			
Dimensões Interpretativas	Questões do Roteiro de Entrevistas	Objetivos Específicos	Principais Referências
	androginia e a liderança andrógina, incitar o entrevistado a se manifestar em torno desta temática, a fim de descrever a sua percepção. Levando-se em conta que esta questão do gênero é um constructo social e histórico você acha possível líderes masculinos e femininos desenvolverem papéis comuns, se criar no Tribunal um espaço de construção de uma liderança andrógina?		JOHNSON, 1990); (BASS, 1990); (KORABIK e AYMAN, 1987); (BALES, 1950); (HERSEY e BLANCHARD, 1986); (BRYMAN, 2004); (EAGLY E JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2001); (EAGLY e CHIN, 2010); (KARK, 2004); (MILL, 2006); (SARGENT, 1981); (PARK, 1997); (BEM, 1981); (OSOFSKY e OSOFSKY, 1972).

Fonte: Elaborado pelo autor

6.6 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA E DESCRIÇÃO DO CAMPO DE PESQUISA

A opção pelo campo de pesquisa se deu, prioritariamente, pelas inquietações do pesquisador, com relação aos processos de atribuir sentido sobre os papéis sociais e as desigualdades de gêneros no mundo do trabalho e pelas possibilidades de compreender como isso ocorre e de que forma é vivenciado pelos indivíduos em um contexto específico. Como este fato social foi naturalizado e como vem sendo desconstruído a partir de novos significados? Quais os caminhos e possibilidades para superar essas desigualdades? Concretamente, é possível superá-las? Ao optar pelo método indutivo, realizando a pesquisa em uma organização específica, neste caso o TJRO, e não com diferentes organizações, tinha-se em mente o propósito de identificar e analisar os estereótipos de liderança nomeados pelos gestores e as implicações desses estereótipos no exercício da liderança, ou seja, como os estereótipos eram constituídos, difundidos e naturalizados internamente. Esta escolha proporcionou o contato com uma rica literatura sobre o tema de relações de gênero, em especial sobre as teorias construcionista do papel social e da androginia psicológica.

Outro aspecto que influenciou a escolha por esse campo diz respeito ao fato de que, durante toda a carreira profissional o pesquisador vem testemunhando e fazendo parte de vários processos de mudanças ocorridas na organização, e detém particular atenção sobre a mudança no quadro de servidores que vem ocorrendo nos últimos seis anos, caracterizada pelo aumento da inserção de mulheres no TJRO, mais particularmente no grupo de servidores pesquisados nesta tese. Atualmente, a maioria dos cargos de direção e assessoria é ocupada por mulheres e este fato aguça a curiosidade por ser uma particularidade da organização que destoa da conjuntura atual em que, mesmo com a inserção maciça de mulheres no mundo do trabalho, o percentual daquelas em cargos de gerência é irrisório. Esta particularidade chamou a atenção, pois divisou-se a possibilidade de pesquisar este fenômeno e compreender as subjetividades que há nesse contexto ímpar.

Ainda com relação à opção por este campo de pesquisa, levou-se em consideração a condição do pesquisador, ou seja, de servidor efetivo do TJRO há 27 anos. Admitido como contínuo ainda menor de idade, em 1986 e em 1994 “enquadrado” como Agente Judiciário, posteriormente, por meio de concurso público, foi nomeado Analista Judiciário na especialidade Administrador em 2002, tendo exercido cargos de Chefe de Seção, Coordenador de Modernização Administrativa, Coordenador de Planejamento e Diretor de Departamento de Recursos Humanos. O fato é que, ser servidor do Tribunal, facilitou a obtenção da autorização para a realização da pesquisa, assim como o acesso aos sujeitos e, conseqüentemente, a receptividade e a colaboração dos mesmos com esta pesquisa.

Antes de encetar as atividades no campo, foi necessário negociar com a direção da organização a autorização para realizá-las. A princípio, de maneira informal, fui autorizado a iniciá-las em novembro de 2011, mas sobreavisado de que, posteriormente, deveria formalizar o pedido quando da mudança de direção do TJRO, que veio a ocorrer em janeiro de 2012.

Inicializou-se a operacionalização da pesquisa por meio de *observação sistemática* em paralelo à *pesquisa documental*. A observação ocorreu durante todo o trabalho de campo, ou seja, de novembro de 2011 a julho de 2012, com algumas interferências. Neste lapso, foi estudada em profundidade a estrutura e o funcionamento do Tribunal de Justiça e foram prospectadas sobre as representações de masculinidades e feminilidades nos comportamentos, falas e manifestações de informalidades (piadas, “brincadeiras”, conversas informais) entre os servidores, em particular o grupo de gestores. Também foram observadas as configurações de *layout* dos espaços ocupados por eles, seus trajes, os cuidados pessoais e relacionamentos estabelecidos, em especial, nos momentos de reuniões.

Esta abordagem remete ao que Gherardi (1994) aponta sobre as questões de gênero se fazerem ver em toda organização, tanto no ambiente físico, quanto na linguagem, nos procedimentos, nos espaços destinados a sujeitos masculinos e femininos, enfim, na cultura organizacional. As percepções do pesquisador sobre os acontecimentos observados foram anotadas em registros pessoais.

O desenvolvimento da pesquisa se deu mais especificamente na estrutura que compõe as *Unidades de Direção Superior, Órgãos Vinculados, Unidades de Assessoramento Direto e Imediato da Presidência, Direção Geral* (Secretaria Administrativa e Secretaria Judiciária) e *Unidades de Atividades Operacionais*, dispostos conforme a figura 1 (página 135).

Para melhor compreensão das peculiaridades do cenário de pesquisa é imprescindível descrever um breve histórico do Estado. Por essa razão, buscou-se analisar as fontes documentais que pudessem trazer informações sobre a história da organização, sua estrutura e funcionamento e seu modelo de gestão, mormente ao que se refere à gestão de pessoas.

Com o nome de Território do Guaporé, atribuído pelo Decreto nº 5812, de 13 de setembro de 1943 (BRASIL, 1943), nascia o Estado de Rondônia. Formado pelas terras do Estado do Amazonas e Mato Grosso, o nome Guaporé foi escolhido em homenagem ao Rio que nasce na Chapada dos Parecis no Estado do Mato Grosso e divide o Brasil da República da Bolívia. O Território do Guaporé teve seu nome alterado para Território Federal de Rondônia através da Lei nº 2.731, de 17 de fevereiro de 1956 (BRASIL, 1956). O nome Rondônia vem da indicação de Roquete Pinto, que em 1915, na época da implantação da linha telegráfica que ligava Cuiabá a Santo Antônio do Rio Madeira, sugeriu que se denominasse Terras de Rondônia em homenagem a Cândido Mariano da Silva Rondon.

O Estado de Rondônia foi criado através da Lei Complementar Federal n 041/81 de 22 de dezembro de 1981 (BRASIL, 1981), assinada pelo Gen. João Baptista de Figueiredo, Presidente da República, e instalado em 04-01-82. Enquanto território, o Poder Judiciário funcionava vinculado ao Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios e com a criação do Estado, fez-se necessário, também, a criação do Poder Judiciário Estadual por meio da mesma Lei complementar Federal n 041/81, que em seu escopo, criou o Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia, inicialmente, composto por sete desembargadores.

De acordo com Rodrigues (2003, p. 13) “o Poder Judiciário é a organização criada com o objetivo de viabilizar concretamente a jurisdição, ou melhor, o conjunto de juízos destinados ao exercício da função estatal”. Para isso, o Poder Judiciário de Rondônia conta atualmente com 19 desembargadores, 109 juízes de direito, cinco juízes substitutos e 2549

servidores de nível médio e superior distribuídos em 23 comarcas de 1ª, 2ª e 3ª entrâncias e 99 varas instaladas, incluindo os Juizados Especiais, cíveis e criminais, o Centro de Apoio à Infância e Juventude, além do Tribunal de Justiça do Estado (RONDÔNIA, 2011).

Enquanto terceiro poder do estado democrático de direito, o judiciário desenvolve duas funções: a jurisdicional e a administrativa. A função jurisdicional é o poder-dever do Estado de aplicar o direito ao caso concreto, por meio de órgãos investidores. Dessa forma, o judiciário de Rondônia tem como função jurisdicional resolver conflitos, fazer justiça ou dizer o direito, com fundamento na lei. A função jurisdicional, para Silva (2000), caracteriza-se como a função estatal que tem por objetivo precípuo a aplicação da vontade da lei ao caso concreto, de maneira imparcial e em substituição aos sujeitos litigantes, almejando, assim, a solução dos conflitos intersubjetivos. A função administrativa, por sua vez, está relacionada aos meios – serviços administrativos –. Por meio das funções administrativas, o Poder Judiciário pode viabilizar os seus objetivos. Neste aspecto, as funções Jurisdicional e administrativa do Poder Judiciário são desenvolvidas no âmbito das comarcas (justiça de 1º grau) e do Tribunal de Justiça (justiça de 2º grau), este com sede em Porto Velho.

No Brasil prevalece o duplo grau de jurisdição e o Poder Judiciário conta com duas instâncias de julgamento. A primeira, denominada justiça de 1º grau, é composta por juízes que desenvolvem suas atividades nos fóruns das comarcas instaladas em todos os municípios do Estado, inclusive na capital Porto Velho. A segunda, denominada justiça de 2º grau, é formada por um juízo superior composto por desembargadores que exercem suas funções no Tribunal de Justiça, sede do Poder Judiciário.

O Tribunal de Justiça é dirigido pelo Presidente, Vice-Presidente e Corregedor-Geral para um mandato de dois anos, sendo que o Conselho da Magistratura é o órgão colegiado da instituição, composto por todos os desembargadores. No âmbito do seu planejamento estratégico, tem como missão oferecer à sociedade efetivo acesso a justiça e como visão de futuro ser uma instituição acessível, que promova justiça com celeridade, qualidade e transparência (RONDÔNIA, 2010).

Com suas unidades organizacionais e respectivas funções, o TJRO configura-se como uma estrutura funcional clássica weberiana, cujo modelo racional-legal imprime um estilo de gestão burocrática e centralizada. Ao longo de sua existência, tem alterado constantemente sua estrutura, numa perspectiva de “modernização” administrativa, para adequar-se às demandas da sociedade e atender às demandas dos jurisdicionados e, assim, cumprir sua missão institucional que almeja atender e servir com qualidade, presteza e celeridade à

sociedade e garantir a satisfação do cidadão (RONDÔNIA, 2010). Atualmente, sua estrutura organizacional está dividida em cinco níveis, conforme o diagrama representativo apresentado na figura 1.

Os dois grandes “eixos” que se referem às atividades meio e fim são representados no diagrama, respectivamente, pela Secretaria Administrativa e Secretaria Judiciária. A primeira tem como função principal atuar como órgão gestor das funções e sistemas administrativos da organização. Integra as ações de planejar, coordenar, dirigir e controlar as atividades administrativas prestando à Presidência assessoramento geral na administração do TJRO. Compete à Secretaria Judiciária coordenar, supervisionar e gerenciar as atividades jurisdicionais no âmbito do 2º grau de jurisdição, colaborando diretamente para a aplicação da Justiça.

No que diz respeito às práticas de gestão, o discurso institucional acompanha as tendências mundiais da modernização das instituições públicas que sinaliza para uma cultura de desenvolvimento e autodesenvolvimento na qual o TJRO e seus profissionais são responsáveis pelo crescimento individual, coletivo e conseqüentemente organizacional (RONDÔNIA, 2010). No entanto, esta perspectiva pós-burocrática não se realiza em sua completude, pois o modelo racional-legal que caracteriza a gestão da organização impõe um isomorfismo normativo (FONSECA, 2003; MISOCZKY, 2005) e um formalismo que se traduzem na criação e implantação de um conjunto de normas, procedimentos e manuais, muitas vezes adaptados, como um esforço em busca de paridade com outras instituições afins, fazendo com que muitas das particularidades da organização se adequem às normas gerais ou, ainda, se estabeleçam situações de superdimensionamento e subdimensionamento de objetivos e metas.

Um dos exemplos mais explícitos desta realidade, diz respeito ao modelo de gestão estratégica da organização. O TJRO vem desenvolvendo um plano estratégico com pioneirismo há sete anos. De início, um projeto celular, tornou-se algo vultoso e teve que ser adaptado aos padrões definidos pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), responsável pelo Plano Nacional de Estratégia da Justiça. Em linhas gerais, o Plano Estratégico (PE) caracteriza-se como prescritivo e está configurado a partir de três perspectivas: processos, recursos e pessoas. A cada uma das perspectivas estão vinculados objetivos estratégicos, projetos estratégicos e metas definidas pela organização e algumas alinhadas ao CNJ para cumprimento até o ano de 2018. Os projetos estratégicos são descritos a partir das suas finalidades, justificativas, alinhamento estratégico com as perspectivas e linhas de atuação.

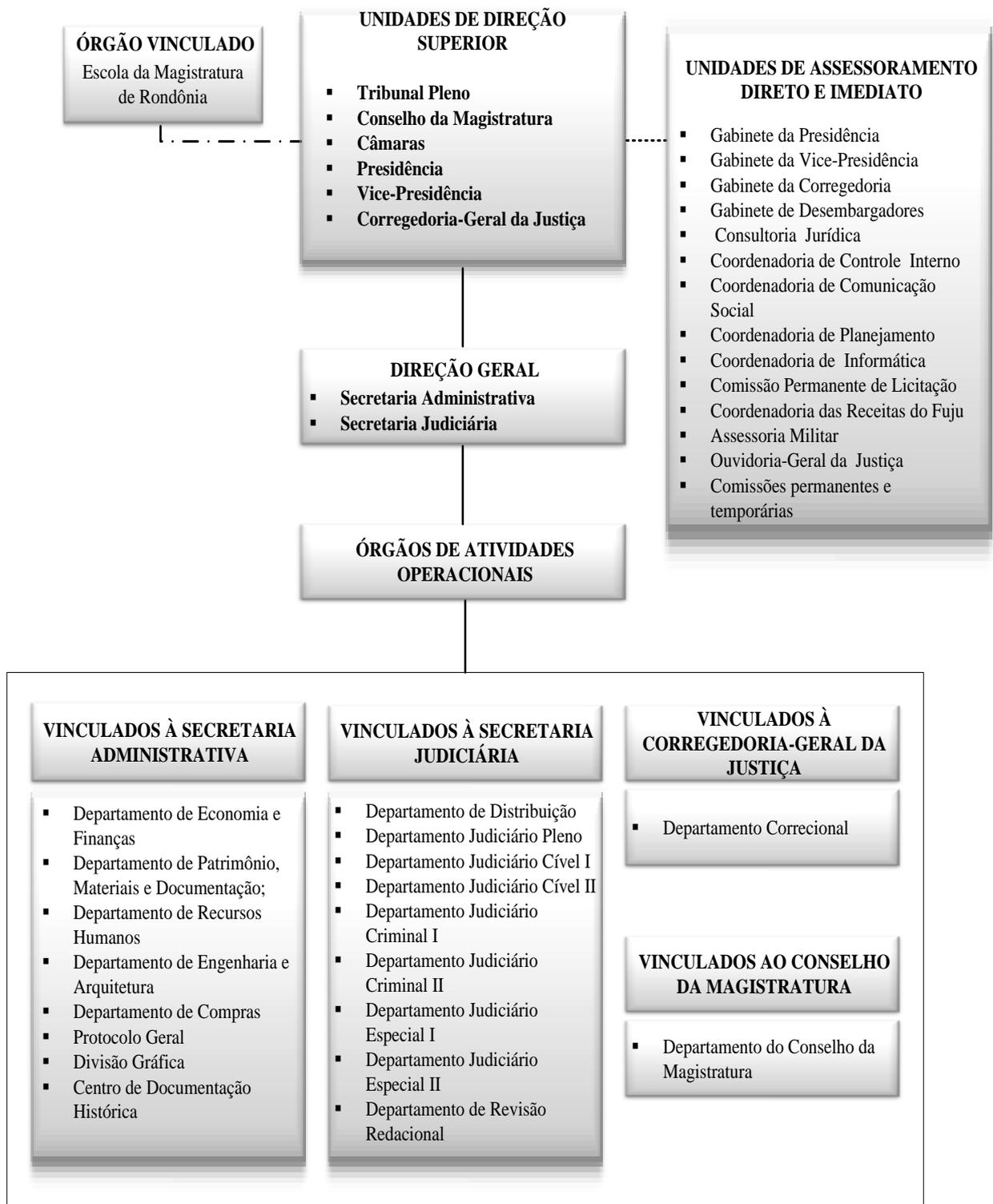


Figura 1: Diagrama representativo da estrutura organizacional do TJRO.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Manual de Atribuições das Unidades Organizacionais (2011) e do Manual do Servidor do PJRO (2011).

A Estratégia do Poder Judiciário do Estado de Rondônia, publicada inicialmente em 2010, vem sendo atualizada ao longo dos anos, mas nas análises não foram encontrados dados

ou registros que mensurem a efetividade do planejamento como um todo, no entanto, as metas definidas pelo CNJ são acompanhadas, cumpridas e avaliadas. Um aspecto particular desse documento que chama bastante a atenção é o seu estilo redacional, que “foge” ao estilo legislativo, típico das organizações públicas. Além disso, termos não tão comuns no setor público como “mercado”, “concorrência”, “clientes”, “competição” são adotados de maneira adaptativa. A explicação para este fato está na “herança” deixada pelo processo de implantação da ISO 9000 na área administrativa do TJRO em 1998, que trouxe para o Tribunal “uma nova visão de gestão pública”, conforme o discurso dos envolvidos na elaboração dos manuais analisados. A figura 2 apresenta o mapa estratégico da organização com todos os seus componentes e atributos.

As grandes frentes de ações da gestão estratégica do TJRO, no âmbito da *perspectiva de processos*, têm se voltado para viabilizar a agilidade nos trâmites processuais e facilitar o acesso à justiça por meio de projetos voltados à democratização do acesso à justiça e à simplificação de processos, na tentativa de ir ao encontro dos anseios da sociedade por uma justiça mais célere e eficiente. Isso porque a lentidão e a ineficiência ainda tem sido a grande crítica que permeia não só a justiça de Rondônia, mas a de todo o País. Esta perspectiva abrange a prestação jurisdicional à sociedade e, no entanto, constata-se que questões de gênero não foram incorporadas, por exemplo, através de programas de ações institucionais de acesso à justiça voltados para os direitos das mulheres.

Na perspectiva de recursos, as estratégias têm como objetivo efetivar mudanças na estrutura e nos processos organizacionais, bem como ações incrementais e investimentos na área de TI. Recursos, nesse caso, diz respeito a dotar o Poder Judiciário de Rondônia de aporte orçamentário e financeiro, estrutura e infraestrutura apropriados às atividades administrativas e judiciais. Por meio de programas interinstitucionais – por exemplo, em convênio com o CNJ – e com recursos próprios, a organização investe massivamente em tecnologia da informação e se encontra em estado avançado nas ações de “virtualização” de processos, tanto judiciais, quanto administrativos. Nesse âmbito o TJRO é reconhecido como um dos mais informatizados do País e no ano de 2011 foi reconhecido pelo CNJ como o Tribunal mais célere em seus julgamentos.

As ações voltadas à perspectiva da gestão de pessoas no escopo do plano estratégico visam à institucionalização de um modelo de gestão por competências e mérito já em fase de conclusão para apreciação e aprovação pelo órgão colegiado (Conselho da Magistratura). Isso não parece uma novidade, pois se trata de uma tecnologia de gestão em ascensão no setor público. O modelo foi previsto em lei no plano de cargos, carreiras e salários dos servidores do judiciário, aprovada em 2010. Além disso, a organização mantém há 20 anos um programa de capacitação e treinamento que em função do planejamento estratégico e do projeto de gestão por competências, está em fase de reformulações para o incremento de dispositivos de avaliação da efetividade dos investimentos em aprendizagem e da melhoria do desempenho organizacional em função dos conhecimentos e habilidades adquiridos pelos servidores.

Ainda com relação à perspectiva de pessoas, a organização mantém programas de qualidade de vida com destaque para o Programa de Preparação para a Aposentadoria (*Preparando o Amanhã*), Feira de Saúde, Programas de Saúde Preventivos promovidos pelo Serviço Médico em conjunto com o Núcleo Psicossocial e o Projeto Iniciar, que promove a inclusão digital para filhos de servidores.

A análise documental restou evidente uma estrutura organizacional engessada e centralizada, pautada no formalismo alicerçado em normas que, em alguns casos, reproduzem características das normas jurídicas como, por exemplo, o seu caráter apriorístico e generalizado e a abstratividade. O caráter prescritivo do plano estratégico da organização, ao dar ênfase ao modo como as estratégias devem ser formuladas, estabelece as bases para a standardização dos processos, o que implica no surgimento de um conjunto de instrumentos formais de gestão que, aliados a estrutura hierárquica centralizada e ao zelo pelo controle, norteiam o processo decisório e alimentam a burocracia institucional.

Ainda em relação à análise documental, com referência ao quadro de pessoal, este é constituído por servidores investidos em cargos de provimento efetivo e por servidores investidos em cargos de provimento em comissão, sendo ambos regidos pelos regulamentos constantes no estatuto dos servidores públicos civis do Estado de Rondônia e pela legislação complementar e exercem suas atividades laborais em horário corrido, com uma jornada de trabalho de 35 horas semanais.

Os servidores em cargos de provimento efetivo são aqueles que ingressaram no quadro de pessoal do Poder Judiciário por meio de concurso público e os que passaram do regime celetista para o regime estatutário adquirindo estabilidade, conforme preceitua o art. 19 *caput* da ADCT (Atos das Disposições Constitucionais Transitórias) da Constituição Federal

(BRASIL, 1988). Os servidores investidos em cargos de provimento em comissão são aqueles destinados ao exercício de atividade de assessoramento, direção e chefia, de livre nomeação e exoneração.

Os servidores efetivos têm o desenvolvimento na carreira, por meio de um sistema que associa a progressão funcional a um sistema de qualificação e avaliação de desempenho que ocorre bianualmente e que se encontra em fase de reformulação para implantação do modelo de gestão por competência e mérito. O programa permanente de capacitação e desenvolvimento mantido pela instituição visa, além da progressão funcional, a preparação para o desempenho de atribuições de maior complexidade e responsabilidade por parte dos servidores. Estes poderão, ainda, receber designação para ocupar cargos em comissão – Direção e Assessoramento Superior (DAS) ou Funções Gratificadas (FG) –, dependendo da necessidade e disponibilidade de vagas e do mérito do servidor que será indicado. Tanto os cargos de DAS como as FG são de confiança e de caráter transitório.

O Poder Judiciário ainda possui um quadro variável de funcionários terceirizados que atuam nos serviços de manutenção, conservação e limpeza, assim como um amplo quadro de estagiários que atuam nas áreas meio e fim, em diversas especialidades de nível superior e do 2º grau colegial não considerados nesta pesquisa.

Compulsando dados primários, procedeu-se a um levantamento de informações no Departamento de Recursos Humanos e no Departamento do Conselho da Magistratura da organização com o objetivo de conhecer a configuração dos cargos efetivos e comissionados, bem como o quadro de magistrados e as suas respectivas distribuições por gênero, para efeitos de caracterização dos sujeitos da pesquisa. Os resultados deste levantamento são apresentados nos quadros dispostos na sequência.

Do total de 2549 servidores que compõem o quadro de pessoal de todo o Poder Judiciário, 449 compõe o quadro específico de servidores do Tribunal de Justiça, sendo 81 (18%) de nível superior em diversas especialidades e 368 (82%) de nível médio. Na análise documental efetuada sobre os dados referentes à escolaridade, constatou-se que do total de servidores de nível médio, 56% (206) possuem nível superior em diversas áreas como Direito, Administração, Psicologia, Economia, Estatística, Matemática, História, Geografia e Contabilidade. Do total de servidores de nível superior, 69% (56) são homens; com relação à totalização de servidores de nível médio, 54% (200) são mulheres. O quadro 4 deixa evidente que o quantitativo entre homens e mulheres se equiparam, ao se tratar de cargos de provimento efetivo.

Ainda com relação ao pessoal efetivo, o Tribunal de Justiça possui um quadro específico de servidores pertencentes ao grupo de cargos em extinção composto por pessoal de nível básico (1º grau) (motorista, contínuo, auxiliar de serviços gerais, zelador e telefonista).

Conforme os registros mantidos no Departamento de Recursos Humanos do TJRO, do total de cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS), 64,4% (154) são ocupados por mulheres, enquanto os homens ocupam 35,6% (85) desses cargos. Este aspecto da configuração de cargos de DAS (grupo de gestores), como já considerado, foi um dos fatores que me fizeram optar por desenvolver esta pesquisa no TJRO. Em quase todas as categorias de cargos de direção e assessoramento, as mulheres são maioria, exceção feita somente para os cargos de secretários administrativo e judiciário (cargos de maior hierarquia das áreas meio e fim), mas é importante ressaltar que durante os 31 anos de história do Poder Judiciário de Rondônia, esses cargos já foram exercidos por mulheres em diversos momentos.

Quadro 4: Consolidação dos cargos de provimento efetivo do TJRO distribuídos por gênero

CARGOS	ESPECIALIDADES	NÍVEL	TOTAL	MULHERES	HOMENS
ANALISTA JUDICIÁRIO	Administrador	SUPERIOR	7	1	6
	Analista de Sistemas		38	9	29
	Assistente Social		3	3	0
	Contador		9	4	5
	Economista		5	0	5
	Engenheiro Civil		2	2	0
	Engenheiro Eletricista		1	0	0
	Fonoaudiólogo		1	1	0
	Jornalista		2	1	1
	Matemático		5	1	4
	Médico		3	0	3
	Odontólogo		3	1	2
	Psicólogo		2	2	0
SUBTOTAL			81	25	56
TÉCNICO JUDICIÁRIO		MÉDIO	368	200	168
TOTAL DE CARGOS EFETIVOS			449	225	224

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Departamento de Recursos Humanos –DRH/TJRO (2012)

Em termos de diferenças percentuais, os maiores destaques se referem às categorias de DAS 4, DAS, 5 e DAS 3, respectivamente com 71%, 67% e 67% dos cargos ocupados por mulheres. As categorias de DAS 1 e DAS 2 também têm percentuais consideráveis (61% e 59%, respectivamente). Esta conjuntura é vista pelos gestores homens como um processo de “feminização da gestão”, conforme registrado nas observações de campo expostas adiante. Esta configuração não implica em afirmar que as mulheres se encontram em situação confortável. Os relatos do passado me fizeram perceber a dificuldade de inserção das mulheres em cargos de comando em função da cultura. Nas falas dos (as) entrevistados (as), também constatei que as mulheres enfrentam barreiras para se mostrarem competentes.

A primeira delas diz respeito à masculinidade hegemônica composta pela maioria de desembargadores que compõem a Alta Direção do TJRO. Por sua vez, existe uma forte concorrência entre as mulheres, segundo afirmações de muitos dos entrevistados de ambos os sexos. Além disso, há o reconhecimento das barreiras implantadas pelos estereótipos que elas identificam como deletérias para as relações de trabalho.

O quadro 5 evidencia mais claramente a distribuição dos quantitativos de cargos por gênero, de acordo com cada categoria de DAS.

Quadro 5: Quantitativo e escolaridade dos cargos em comissão do TJRO distribuídos por gênero

CARGO	QUANT.	ESPECIALIDADE	NÍVEL	MULHERES	HOMENS
PJ-DAS	1	Secretário Administrativo	Nível Superior com experiência em Administração	0	1
PJ-DAS	1	Secretário Judiciário	Nível Superior em Direito	0	1
TOTAL	2	PJ-DAS		0	2
PJ-DAS-5	39	Assessor de Desembargador	Nível Superior em Direito	26	13
PJ-DAS-5	1	Chefe de Gabinete da Presidência	Nível Superior	1	0
PJ-DAS-5	1	Consultor Jurídico	Nível Superior em Direito	1	0
PJ-DAS-5	5	Coordenador I	Nível Superior	2	3
PJ-DAS-5	15	Diretor de Departamento	Nível Superior	11	4
TOTAL	61	PJ-DAS-05		41	20

CARGO	QUANT.	ESPECIALIDADE	NÍVEL	MULHERES	HOMENS
PJ-DAS-4	3	Assessor Jurídico da CONJUR	Nível Superior em Direito	2	1
PJ-DAS-4	1	Assessor (a) Especial da Presidência	Nível Superior	1	0
PJ-DAS-4	1	Chefe de Gabinete da Corregedoria	Nível Superior	1	0
PJ-DAS-4	1	Consultor Técnico	Nível Superior	1	0
PJ-DAS-4	7	Coordenador II	Nível Superior	5	2
PJ-DAS-4	1	Diretor do Serviço Médico	Nível Superior	0	1
TOTAL	14	PJ-DAS-04		10	4
PJ-DAS-3	19	Assistente de Desembargador	Nível Superior	12	7
PJ-DAS-3	1	Assist. do Conselho da Magistratura	Nível Superior	1	0
PJ-DAS-3	15	Assistente Jurídico	Nível Superior em Direito	12	3
PJ-DAS-3	1	Chefe de Cerimonial	Nível Superior	1	0
PJ-DAS-3	37	Diretor de Divisão	Nível Superior	21	16
PJ-DAS-3	1	Oficial Redator da Corregedoria	Nível Superior em Letras	1	0
PJ-DAS-3	1	Oficial Redator da Presidência	Nível Superior em Letras	1	0
PJ-DAS-3	15	Revisor de Debates	Nível Superior em Letras	11	4
TOTAL	90	PJ-DAS-03		60	30
PJ-DAS-2	1	Assistente da Corregedoria	Nível Superior	0	1
PJ-DAS-2	1	Assistente da Presidência	Nível Superior	0	1
PJ-DAS-2	18	Assistente Técnico	Nível Superior	11	7
PJ-DAS-2	1	Chefe do Protocolo-Geral	Nível Superior	1	0
PJ-DAS-2	20	Oficial de Gabinete de Desembargador	Nível Superior	12	8
PJ-DAS-2	8	Oficial Redator	Nível Superior em Letras	5	3
TOTAL	49	PJ-DAS-02		29	20
PJ-DAS-01	5	Taquógrafo	Nível Superior com Curso de Taquigrafia	5	0

CARGO	QUANT.	ESPECIALIDADE	NÍVEL	MULHERES	HOMENS
PJ-DAS-01	1	Assistente da Gráfica	Nível Superior	0	1
PJ-DAS-01	1	Chefe do Serviço de Informática	Nível Superior	1	0
PJ-DAS-01	4	Chefe do Serviço de Protocolo	Nível Superior	2	2
PJ-DAS-01	1	Chefe do Serviço de Transporte	Nível Superior	0	1
PJ-DAS-01	11	Oficial Assistente	Nível Superior	6	5
TOTAL	23	PJ-DAS-01		14	9
T. GERAL	239	CARGOS EM COMISSÃO		154	85

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Departamento de Recursos Humanos –DRH/TJRO (2012)

Com relação à distribuição dos cargos de Função Gratificada, há certo equilíbrio em se tratando das suas categorias e na própria totalidade da distribuição entre homens e mulheres. Na análise sobre a distribuição desses cargos, evidencia-se que do total de 246 cargos, 55% (136) é preenchido por homens. O quadro 6 demonstra em termos quantitativos o quanto essa diferença é irrisória.

Quadro6: Quantitativo e escolaridade das funções gratificadas do TJRO distribuídos por gênero

CARGO	QUANT.	ESPECIALIDADE	ESCOLARIDADE	MULHERES	HOMENS
FG-05	1	Chefe de Enfermagem	Nível Superior em Enfermagem	1	0
FG-05	31	Chefe de Seção I	Nível Superior	8	21
FG-05	4	Pregoeiro	Nível Superior	0	4
FG-05	25	Serviço Especial I	Nível Superior	10	12
TOTAL	56	FG-05		19	37
FG-04	1	Assistente de Direção do Fórum/Prédio II	Nível Médio	1	0
FG-04	67	Chefe de Seção II	Nível Médio	34	33
FG-04	21	Secretário de Gabinete	Nível Médio	12	6
FG-04	24	Serviço Especial II	Nível Médio	10	11
TOTAL	107	FG-04		57	50

CARGO	QUANT.	ESPECIALIDADE	ESCOLARIDADE	MULHERES	HOMENS
FG-03	3	Agente de Plenário	Nível Básico ou Médio	0	3
FG-03	7	Chefe de Seção III	Nível Básico ou Médio	3	4
FG-03	4	Motorista I	Nível Básico	0	4
FG-03	27	Secretário Executivo	Nível Médio	18	7
FG-03	8	Serviço Especial III	Nível Médio	2	5
TOTAL	46	FG-03		23	23
FG-02	2	Garçom	Nível Básico	0	2
FG-02	19	Motorista II	Nível Básico	0	19
FG-02	17	Oficial de Apoio	Nível Básico	11	4
TOTAL	36	FG-02		11	25
FG-01	1	Motorista III	Nível Básico	0	1
TOTAL	1	FG-01		0	1
T. GERAL	246	FUNÇÕES GRATIFICADAS		110	136

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Departamento de Recursos Humanos – DRH/TJRO (2012)

É no quadro da magistratura estadual que se verifica a maioria masculina nos dois graus de jurisdição e em todas as entrâncias. Do total de desembargadores, apenas 16% (3) são mulheres. Com relação aos juízes, as maiores diferenças entre os gêneros se destacam nas comarcas de 3ª e 1ª entrâncias onde, respectivamente 79% e 80%, são homens. Nas comarcas de 2ª entrância, o percentual é de 65% em favor dos homens. Por outro lado, as mulheres são maioria (60%) nos cargos de juiz substituto e isto pode implicar em mudanças nesse contexto em longo prazo, pois o magistrado inicia sua carreira como juiz substituto e isto significa que na Justiça de Rondônia, há uma maioria feminina iniciando sua carreira como juíza e, ao se manter esta condição, as mulheres poderão ser maioria, também, nos cargos de comando na magistratura estadual. Note-se que em termos quantitativos, a diferença é irrisória, mas de acordo com os registros do Departamento do Conselho da Magistratura, o quadro de juízes substitutos constitui-se de 55 vagas, ou seja, o TJRO tem 50 vagas de juízes substitutos para serem preenchidas. O quadro 7 demonstra como se encontra atualmente a configuração dos cargos da magistratura estadual.

Quadro 7: Quantitativo atual de magistrados do Poder Judiciário distribuídos por gênero

CARGO	GRAU/ENTRÂNCIA	TOTAL	MULHERES	HOMENS
Desembargador	2º Grau/TJRO	19	3	16
Juiz de Direito	1º Grau/ 3ª Entrância	53	11	42
Juiz de Direito	1º Grau/2ª Entrância	46	16	30
Juiz de Direito	1º Grau/1ª Entrância	10	2	8
Juiz Substituto	-	5	3	2
TOTAL	-	133	35	98

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados do Departamento do Conselho da Magistratura - DECOM (2012)

Na análise documental, não foram constatados elementos que se reportem às questões de gênero na organização. Porém, no decorrer do mês de março do ano de 2012, observou-se que no discurso organizacional e em algumas comunicações institucionais e imagens veiculadas na mídia, a “figura” e o “papel” feminino foram muito enaltecidos em alusão ao Dia Internacional da Mulher, inclusive com manifestações e apresentações culturais com a participação das funcionárias – onde estas encontram “espaço exclusivo” para suas performances artísticas que privilegiam sua feminilidade (figura 1) –, o desenvolvimento de palestras sobre a saúde da mulher e outros temas de seus interesses. As observações foram muito profícuas e revelaram caminhos e possibilidade de entendimentos das manifestações e representações de masculinidade e feminilidade na organização. De acordo com Risman (2004), pode-se analisar melhor as maneiras como o gênero está embutido nas dimensões individuais e interacionais na organização.



Figura 3: Desfile alusivo às comemorações do Dia Internacional da Mulher no Judiciário- 2012
 Fonte: <http://portal.tjro.jus.br/?start=48>.

Nas observações, constatou-se que a distribuição de homens e mulheres nas unidades organizacionais se encontra bem fragmentada. Na área fim, a maioria de servidores é constituída por mulheres, sendo que há setores compostos exclusivamente por mulheres. Em todos os setores da área fim, as mulheres se ocupam das atividades burocráticas especializadas juntamente com os homens e, de forma exclusiva, do atendimento ao público (advogados e demais partes interessadas nos processos). A justificativa para esta exclusividade está no fato de que as gestoras dessas unidades, de forma unânime, consideram as mulheres com mais habilidades para esse tipo de serviço do que os homens, por serem mais gentis e atenciosas.

Na área meio, observou-se que a distribuição está mais equânime, com exceção do protocolo geral e da ouvidoria, constituídos somente por mulheres. As atividades, diferentemente de como ocorre na área judiciária, são exercidas indistintamente por homens e mulheres. Este aspecto comum das atividades, mormente com relação ao atendimento ao público se dá principalmente na área de RH e no Departamento de Economia e Finanças, onde existem grandes demandas por parte dos servidores, no primeiro, e dos fornecedores, conveniados e parceiros, no segundo. Por sua vez, em setores nos quais se exigem maior esforço físico e as atividades ocorrem em locais menos salubres (Divisão de Patrimônio, Almoxarifado, Divisão de Serviços Gráficos e Divisão de Serviços Gerais), os homens são maioria e as mulheres estão voltadas, em sua totalidade para as atividades administrativas. As zeladoras que pertencem ao quadro de cargos em extinção, por serem idosas, em sua maioria, prestam serviços leves na copa. Esta realidade última consubstancia as afirmações de Fournier e Smith (2006) em que nas relações de trabalho, os papéis masculino e feminino também estão associados aos estereótipos de gênero, assim, masculinidade é definida em termos de intenções instrumentais e feminilidade se associa a “qualidades *softs*” como as atitudes de colaboração e de suporte. Este cenário também é contemplado por Gherardi (1994) em se reportando ao fato de que as mulheres sempre terem sido admitidas em atividades condizentes com o imaginário feminino, tais como em áreas administrativas e de suporte e assistência.

Porém, entre os servidores que compõem o grupo de cargos em extinção, na especialidade de motorista, verificou-se a existência de duas mulheres que exercem esta função, habilitadas para dirigirem carros e motos. Percebeu-se que os colegas motoristas, de um modo geral, já se acostumaram com essas mulheres exercendo “uma atividade que foi feita pra homem” (nota de observação sistemática), mas os servidores de outros setores ainda

se surpreendem, mesmo às observando em suas atividades diárias desde longa data, mais ainda os funcionários novatos: “mulher dirigindo moto no Tribunal, nunca pensei em ver isso por aqui” (nota de observação sistemática). Essas observações dão um sinal de como se configuram as representações e estereótipos de masculinidade e feminilidade em determinados grupos de servidores. Alvesson e Billing (1992) afirmam que os simbolismos de gênero nas organizações se fazem presentes na concepção generificada dos postos de trabalho, o que significa que determinados serviços são imediatamente associados a conotações masculinas ou femininas, sendo que esta associação é tão presente quanto o conteúdo de um trabalho.

Foram identificados em alguns setores traços de instrumentalidade e expressividade de gêneros no chamado “ritual do café da manhã”. Pela particularidade do horário de trabalho (das 7h às 13h e das 16h às 18h), a maioria dos servidores toma seu café da manhã nos espaços vivenciais de seus respectivos setores. Assim, por um momento, transformam esses espaços em uma extensão dos seus espaços e vidas privadas:

Tudo é organizado como se fosse uma atividade do cotidiano doméstico com as atribuições muito bem definidas, de acordo com os estereótipos do que seriam os papéis mais adequados ao homem e à mulher. Todos colaboram com uma cota mensal para “prover a dispensa”, que ocorre sempre ao final de cada mês após o pagamento do salário. Nos grupos, existe uma pessoa responsável pelas compras dos mantimentos não perecíveis para o consumo mensal, geralmente uma mulher, a partir de uma lista de produtos de gosto comum. Os homens se dispõem a transportar as mercadorias do carro para os respectivos setores por conta do maior esforço físico dispendido. Os produtos perecíveis são adquiridos no dia, por um dos membros do grupo, de acordo com um cronograma mensal previamente definido e que se altera quando um dos membros se ausenta. Mesmo com essas atribuições bem definidas, as mulheres sempre trazem algo de casa preparado por elas. Aquele que traz os produtos perecíveis para o dia tem o seu atraso justificado e também é responsável pela limpeza do local após o “evento”. A preparação e arrumação do espaço ficam sob a responsabilidade das mulheres. Durante o café, se fala sobre “tudo”: o cotidiano, os filhos, maridos ou esposas. Contam-se piadas e opinam-se sobre os trajés das colegas de outros setores, discutem-se aspectos de atividades do dia anterior e a serem executadas. Dão-se conselhos para questões pessoais (principalmente as mulheres que se posicionam sempre de forma “comunal”). Críticas à administração da organização emergem e, nesses momentos, conflitos de interesses vêm à tona. Recepcionam-se colegas de trabalho que vão partilhar do espaço e da alimentação. Nesses instantes, dependendo do grau de confiança entre o grupo e o visitante, as conversas mudam. Após este “ritual”, tudo volta ao “normal” e todos retornam às suas baias para o trabalho diário (nota de observação sistemática).

Esses momentos retratam uma parte do cotidiano da organização no qual se percebe como a heteronormatividade, que define padrões de comportamentos e papéis de gênero na vida privada, é transposta para o mundo do trabalho. Sobre esse contexto Gherardi (1994)

argumenta que o gênero é feito enquanto se está trabalhando, enquanto se produz uma cultura organizacional e suas regras que regem o que é justo na relação entre os sexos. Dessa forma, estudar as ambiguidades dos símbolos de gênero também permitiu entender como se desenvolvem as relações de gênero na organização.

Assim, observou-se o espaço físico dos setores e sua organização. Por possuir instalações relativamente novas (o edifício-sede do TJRO foi inaugurado em outubro de 2008), o espaço físico é amplo e bem cuidado. As diferenças estão nos espaços individuais utilizados por cada servidor.

Nesses espaços, as representações de masculinidades e feminilidades estão expressas na forma como são cuidados e “marcados”. Mesas nas quais se encontram como elementos de decoração, por exemplo, fotos de família, bonecos, bibelôs de porcelanas, se reportam a um espaço feminino sendo imediatamente identificado como tal, mesmo sem a presença da servidora. Os homens, quando costumam decorar suas baias, nelas apõem carros em miniatura, bonecos de super-heróis ou assessorios para escritório como calculadoras personalizadas, porta-canetas, bandejas estacionárias ou porta-objetos, como as mulheres também os fazem. As mesas de trabalho das mulheres são mais organizadas (nota de observação sistemática).

Os cuidados pessoais e as formas como os funcionários se vestem foram objeto de observação, mormente com relação aos gestores.

De maneira geral, os indivíduos se preocupam com os cuidados pessoais e buscam aparentar uma imagem saudável. Por sua vez, os trajes utilizados para o dia-a-dia de trabalho são bem formais e clássicos, sendo que a maioria opta por trajes sociais. As mulheres têm por hábito o uso de saia ou vestidos, mas evitam as peças curtas e/ou decotadas, considerando as questões de “decoro”. Os homens, por sua vez, evitam roupas desleixadas e têm por costume o uso camisas de manga longa, e alguns usam gravata, mesmo não sendo obrigatório o seu uso. Os que usam, muitas vezes são tachados de “arrumadinhos” ou “engomadinhos” por seus colegas como forma de piadas; as mulheres por sua vez, apreciam (nota de observação sistemática).

Há que se destacar sobre a questão das vestimentas uma particularidade referente ao grupo de gestores pesquisados. O terno, simbolicamente, representa o poder formal e hierárquico que os homens possuem na organização e isto é motivo de *status*. Dessa forma, as mulheres em cargos de gestão, talvez buscando uma forma de se equipararem nesse âmbito, costumam utilizar *tailleur* – a versão feminina do terno –, conjunto de saia e paletó conhecido como o conjunto clássico do guarda-roupa feminino. Entre os magistrados da corte (desembargadores) ocorre o mesmo e, durante as sessões plenárias, as vestes talares são usadas indistintamente. Símbolo de poder e hierarquia, as vestes talares destacam as pessoas

que as utilizam, dando-lhes representatividade e funcionando também como um instrumento simbólico de legitimação da autoridade de quem as usam.

Esse aspecto das vestes talares como símbolo de poder maior no judiciário, está profundamente disseminado nas subjetividades dos indivíduos que, ao se reportarem a elas, remetem claramente à masculinidade hegemônica. Isso foi explicitado por um dos entrevistados (EM-33) durante uma conversa informal após concluir sua entrevista. Ao expor seu ponto de vista sobre uma afirmação a respeito da diminuta participação da mulher no quadro da magistratura, ele assertivamente opinou:

O espaço alcançado hoje pela mulher está sendo mais valorizado. E a instituição judiciária tem ainda o peso da toga – vou colocar a toga aqui como uma metáfora, porque ela é preta –, e essa toga preta pesa mais pro (*sic*) lado masculino, porque se fosse da mulher talvez seria (*sic*) rosa, mais alegre, mais leve, mas essa metáfora caracteriza, ainda, a força masculina dentro do contexto de uma visão global (nota de observação sistemática).

Esquadrinhar a dimensão performática das roupas e dos trajes dos indivíduos no Tribunal proporcionou outro percurso interessante de descobertas, que fizeram o pesquisador compreender a conformação das relações de gênero e dos significados de masculinidades e feminilidades nesse contexto específico. Assim, conforme Crane (2006), depreende-se que além de indicar status social, os trajes também “funcionam” como fator de construção de identidade dos indivíduos, mediante sua correspondência com valores que cada pessoa escolhe cultivar.

Teve-se a oportunidade de assistir a algumas reuniões de diretoria como observador, após explicar os propósitos, e as observações foram centradas na forma como os gestores se relacionam durante esses momentos particulares em que ocorrem salamaleques discursivos, negociações; surgem momentos de tensões e, muitas vezes, conflitos de interesses. Pôde-se observar posturas bem diversas que traduzem expressões de masculinidades e feminilidades nesses momentos específicos. Em comum, constatou-se no grupo atitudes de igualdade, abertura e franqueza. Especificamente, percebeu-se que os homens são mais objetivos, mas em algumas gestoras também se notou objetividade. Elas se atêm muito aos detalhes e para isso se municiam de informações e documentos para sustentarem seus argumentos; os homens não são afeitos a detalhes, mas examinam detidamente as informações que as mulheres trazem para discutir e defender seus posicionamentos. Todos os gestores diretores de departamento foram entrevistados e, nas análises dessas entrevistas, essas constatações se comprovam nas falas dos entrevistados.

Em situações específicas de negociações para decisão, a atitude de igualdade “imposta” por algumas diretoras, frente a uma discussão com outros diretores, revelou-se como incongruências (EAGLY ; KARAU, 2002) entre o papel de líder e o papel do gênero feminino estereotipados. Notadamente, observou-se que as diretoras assumiam, em diversos momentos, atitudes agênticas, estereotipadas como tipicamente masculinas. Nessa esteira, também observou-se alguns gestores assumindo posturas mais suaves e dóceis, o que foi registrado como manifestação tendente à androginia no perfil desses gestores e gestoras.

Pôde-se registrar algumas dessas posturas em dois gestores (de sexos diferentes):

A diretora de início mostrou-se tranquila, demonstrando conhecimento e domínio sobre as interveniências e condicionantes do assunto tratado. Ao perceber que estava dominando a situação, assumiu uma postura mais combativa, argumentando de forma assertiva sobre o seu ponto de vista referente à questão: tratava-se de um remanejamento orçamentário. Num átimo, percebe-se que sua atitude se altera, transpondo-se da tranquilidade para a agressividade e demonstrando também uma objetividade luxuosa (nota de observação sistemática).

A questão discutida dizia respeito à licitação de uma obra civil na comarca X. O diretor se mantinha tranquilo e lacônico. Mas ponderava sobre a questão sem demonstrar pretensões, atendendo as sugestões e opinando sem parcimônia (nota de observação sistemática).

Foram entrevistados os dois diretores citados nestas notas e adiantam-se aqui suas falas sobre o que foi apreendido no momento das atividades no campo com o propósito de enriquecer a análise a respeito deste fato observado. Questionados sobre como se portam diante de situações nas quais têm que negociar com gestores do sexo oposto, eles responderam:

A partir do momento que eu tenho o conhecimento, eu tenho a informação e estou preparada, eu realmente converso, debato e negocio no mesmo nível. O que limita a gente, não só com o sexo feminino, é criar uma argumentação se não temos realmente todos os elementos necessários pra poder trabalhar e chegar no objetivo. Então, quando eu estou conversando com a figura masculina, eu até quero me portar como figura masculina, até puxo pra mim alguns aspectos masculinos mesmo, de postura, a voz; tudo isso conta também porque o homem se posiciona, pela natureza, de forma mais grave. A mulher, dependendo, se posiciona de forma mais tranquila. Até isso, num momento de negociação, a gente tem que levar também em consideração. Isso eu já puxo pra mim também, esse lado da altivez que eu tenho que ter, e ter jogo de cintura (EF-40).

Na verdade fico relaxado, escancaro o coração; mas com bastante humildade sem querer ser pretensioso, colocando, escutando e ponderando, disposto à deliberação, aberto, basicamente isso (EM-5).

No capítulo seguinte, sobre a análise de resultados das entrevistas, aborda-se essa questão e percebe-se que a observação sobre esta particularidade, surpreendentemente, não foi só do pesquisador. Os gestores de forma geral observam esses comportamentos “incongruentes”, ao mesmo tempo em que os consideram como um diferencial para o exercício da liderança.

A observação foi uma técnica muito proveitosa para esta pesquisa, pois oportunizou conhecer algumas das formas pelas quais as representações de gênero se apresentam à nossa vista, e que não seriam mencionados sem que os indivíduos fossem incitados a fazê-los.

Em seguida, tendo sistematizado todas essas informações, deu-se início à realização das entrevistas semiestruturadas. Procedimento mais usual no campo (MINAYO, 2003), a entrevista permite a obtenção de dados sobre os eventos e as subjetividades dos entrevistados. Dessa forma, durante essa fase das atividades no campo, buscou-se apreender os significados atribuídos pelos sujeitos desta pesquisa a respeito das construções sociais de gêneros e suas implicações para o exercício da liderança no Tribunal de Justiça e, para isso, foi elaborado um roteiro de questões (Apêndice A) explorando os seguintes temas: histórico profissional, pessoal e evolução de carreira no TJRO; significados e características da liderança; competências e atributos do líder sob a perspectiva de gêneros; percepções sobre o estilo próprio de liderança e dos colegas gestores do sexo oposto; percepção sobre as relações profissionais com os gestores do sexo oposto; perspectivas sobre igualdade de oportunidades de ascensão entre homens e mulheres a cargos de liderança e a percepção sobre o significado da androginia e liderança andrógina. Por se tratar de entrevista semiestruturada, algumas questões foram suprimidas e incluídas, de acordo com a condução da entrevista e a fala do entrevistado.

Antes de iniciar as entrevistas, foi necessário solicitar autorização formal ao Presidente que havia tomado posse em janeiro de 2012 e já se transcorria o mês de junho. Para este fim, foi elaborado um requerimento (Apêndice B) descrevendo os propósitos da pesquisa e como se daria o processo, tendo o cuidado de mostrar ciente das questões éticas e deixando claros a garantia do anonimato dos entrevistados e o sigilo e confidencialidade das informações tratadas. Para isso, considerando as formalidades que fazem parte da cultura da organização, foi elaborado o *Termo de Confidencialidade e Anonimato* (Apêndice C) que foi anexado ao requerimento. Fato curioso, o despacho de autorização do presidente anunciava-se nos

seguintes termos: “Autorizo com os cuidados de praxe”, denotando o caráter hermético que caracteriza a cultura da organização.

O grupo pesquisado foi composto por 44 entrevistados, 22 homens e 22 mulheres ocupantes de cargos de diretor de departamento, coordenação, divisão e alguns cargos de assessoria considerados de maior importância para a organização. A maioria das entrevistas foi agendada, em outras, houve necessidade de espera da disponibilidade de tempo dos entrevistados sem compromisso de agenda ou, ato contínuo, entrevistas foram feitas quando o propósito era agendar um horário. Todas as entrevistas foram realizadas nas dependências do Tribunal de Justiça e, com exceção de 4 entrevistas, as demais ocorreram em horário de trabalho. O total de 44 entrevistados foi delimitado pela saturação teórica (GLASER e STRAUSS, 1967). Considerando o caráter pessoal das entrevistas, observou-se a repetição do discurso em torno das percepções sobre as diferenças e similaridades de gênero e suas relações com a liderança e a ascensão da mulher no judiciário de Rondônia.

No instante da entrevista foram explicados os propósitos da pesquisa concernentes à identificação e análise dos estereótipos de gênero nomeados pelos gestores e suas implicações no exercício da liderança. Esclareceu-se, ainda, que apesar do pesquisador ser servidor da organização e viesse a conhecê-los, se tratava de uma atividade científica cujas entrevistas iriam fornecer dados para análise e elaboração da tese e que as informações por eles fornecidas seriam confidenciais e não divulgadas para terceiros, garantindo o anonimato. Antes de iniciar a entrevista, foi solicitada autorização para gravá-la, com o compromisso que enviá-la juntamente com as transcrições. Como garantia de cumprimento, um *Termo de Confidencialidade e Anonimato* aos entrevistados foi entregue. Esta estratégia revelou-se importante para garantir a confiança e deixá-los mais à vontade para responder às questões, pois percebeu-se que em alguns casos, apesar da entrevista previamente agendada, o entrevistado inicialmente mantinha-se muito tenso, situação que se alterava à medida que esclarecia os propósitos e entregava o referido termo. O quadro 8 apresenta a caracterização dos entrevistados.

Quadro 8: Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Entrevistado	Gênero	Idade	Formação	Tempo no TJRO	Tempo no Cargo Atual	Tempo no Cargo Anterior	Atuação³¹
EF1	Fem.	38	Ciências Sociais Aplicadas	16 anos	1 ano 8 meses	7 meses	Direção
EM2	Masc.	52	Ciências Sociais Aplicadas	29 anos	20 anos	1 mês	Direção
EM3	Masc.	33	Ciências Sociais Aplicadas	8 anos	1 ano 9 meses	2 anos	Assessoria
EF4	Fem.	48	Ciências Sociais	27 anos	2 anos e 7 meses	1 ano e 5 meses	Assessoria
EM5	Masc.	48	Ciências Sociais Aplicadas	17 anos	4 anos	14 anos	Direção
EM6	Masc.	23	Ciências Sociais	9 anos e 4 meses	4 meses	1 ano	Coord.
EM7	Masc.	49	Ciências Exatas	19 anos	2 anos e 4 meses	7 anos	Coord.
EF8	Fem.	52	Ciências Sociais	22 anos	4 anos	1 mês	Direção
EF9	Fem.	42	Ciências Sociais Aplicadas	17 anos	10 anos	4 anos	Coord.
EF10	Fem.	38	Ciências Humanas	15 anos	6 anos e 7 meses	2 anos	Assessoria
EM11	Masc.	41	Ciências Sociais Aplicadas	6 anos e 11 meses	6 meses	7 meses	Direção
EF12	Fem.	45	Ciências Sociais Aplicadas	9 anos e 6 meses	1 ano e 3 meses	3 meses	Direção
EM13	Masc.	50	Ciências Humanas	24 anos	1 ano	4 anos	Direção
EM14	Masc.	32	Ciências Exatas	8 anos	1 ano e 6 meses	1 ano	Direção
EM15	Masc.	32	Ciências Sociais	10 anos	2 anos	5 anos	Direção
EM16	Masc.	44	Ciências Humanas	8 anos	4 anos	3 anos e 3 meses	Coord.
EF17	Fem.	38	Ciências Sociais	12 anos	4 anos	6 anos	Direção
EF18	Fem.	47	Ciências Sociais Aplicadas	23 anos	5 anos	6 anos	Coord.
EM19	Masc.	45	Ciências Sociais Aplicadas	35 anos	13 anos	2 anos	Direção
EF20	Fem.	45	Ciências Sociais Aplicadas	12 anos	5 anos	5 meses	Coord.
EM21	Masc.	55	Ciências Sociais Aplicadas	16 anos	5 anos	8 anos	Coord.
EM22	Masc.	44	Ciências Sociais Aplicadas	15 anos	1 ano e 4 meses	10 anos	Direção
EF23	Fem.	38	Ciências Humanas	14 anos	7 anos	4 anos	Direção
EM24	Masc.	36	Ciências Sociais Aplicadas	8 anos	1 ano e 6 meses	4 anos	Direção

³¹ A coluna “atuação” se refere ao cargo atual.

Entrevistado	Gênero	Idade	Formação	Tempo no TJRO	Tempo no Cargo Atual	Tempo no Cargo Anterior	Atuação³¹
EF25	Fem.	35	Ciências Sociais	10 anos	10 anos	-	Direção
EF26	Fem.	37	Ciências Sociais	15 anos	1 ano e 4 meses	2 anos	Direção
EF27	Fem.	28	Ciências Sociais	7 anos	1 ano e 4 meses	4 anos	Direção
EF28	Fem.	37	Ciências Sociais Aplicadas	8 anos	2 anos	4 anos e 5 meses	Direção
EM29	Masc.	30	Ciências Sociais	9 anos	5 anos e 4 meses	1 ano	Assessoria
EM30	Masc.	50	Ciências Humanas	30 anos	1 ano e 4 meses	6 anos	Direção
EF31	Fem.	22	Ciências Sociais	10 anos	7 meses	2 anos	Direção
EF32	Fem.	47	Ciências Sociais	7 anos	1 ano e 3 meses	2 anos	Direção
EM33	Masc.	45	Ciências Sociais Aplicadas	27 anos	1 ano e 9 meses	6 anos	Direção
EF34	Fem.	45	Ciências Sociais Aplicadas	19 anos	1 ano e 3 meses	12 anos	Assessoria
EM35	Masc.	35	Ciências Sociais Aplicadas	8 anos	6 anos	2 anos	Direção
EM36	Masc.	36	Ciências Sociais Aplicadas	17 anos e 4 meses	6 anos e 10 meses	-	Direção
EM37	Masc.	38	Ciências Sociais Aplicadas	3 anos e 10 meses	1 ano e 3 meses	2 anos	Direção
EM38	Masc.	48	Ciências Sociais Aplicadas	8 anos	4 anos e 3 meses	4 anos	Assessoria
EM39	Masc.	32	Ciências Sociais Aplicadas	7 anos e 5 meses	10 meses	-	Direção
EF40	Fem.	43	Ciências Sociais Aplicadas	15 anos	1 ano e 3 meses	4 anos	Direção
EF41	Fem.	50	Ciências Sociais	24 anos	1 ano e 11 meses	5 anos	Direção
EF42	Fem.	55	Ciências Sociais	26 anos e 9 meses	4 anos e 8 meses	8 anos e 6 meses	Coord.
EF43	Fem.	36	Ciências Sociais	9 anos e 3 meses	3 anos e 2 meses	2 anos	Assessoria
EF44	Fem.	40	Ciências Humanas	3 anos e 9 meses	3 anos e 3 meses	-	Coord.

Fonte: Dados de pesquisa

Com o propósito de preservar o anonimato dos entrevistados, optou-se por não mencionar o curso de graduação, mas a identificação da área de formação de acordo com os critérios da Capes. Quanto à identificação dos entrevistados, usou-se a nomenclatura EM/EF para “Entrevistado/a”, a letra seguinte se refere ao gênero masculino e feminino, respectivamente.

A faixa etária predominante concentra-se entre 41 e 50 anos de idade, com a média de idade de 41 anos, considerando todas as faixas etárias. A figura 4 ilustra a concentração por faixa etária e sexo dos gestores em termos quantitativos e percentuais, assim como evidencia a distribuição equânime entre homens e mulheres em todas as faixas etárias. Depreende-se, portanto, de acordo com o gráfico que a organização possui um quadro de gestores jovens.

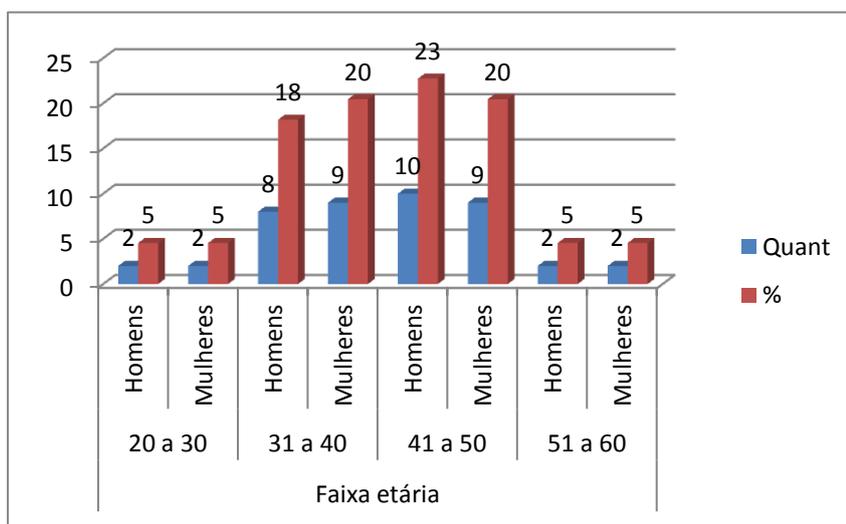


Figura 4: Distribuição por faixa etária e sexo dos gestores do TJRO

Fonte: Dados de campo

Com referência ao tempo em que os gestores se encontram vinculados ao TJRO, os dados indicam a média de 15 anos. A predominância de tempo de serviços prestados à organização se concentra nas faixas de 1 a 10 e de 11 a 20 anos, totalizando 34 gestores da soma dos entrevistados, ou seja, 76% desse total. Essa distribuição está ilustrada na figura 5.

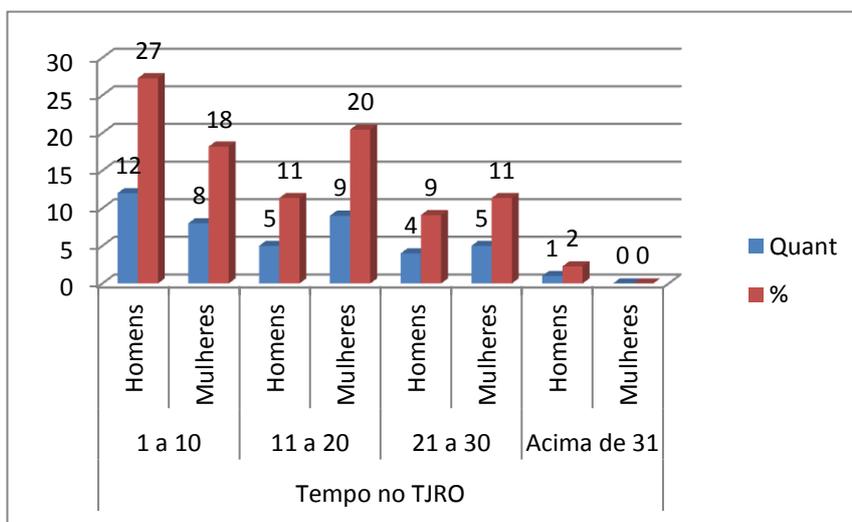


Figura 5: Distribuição por faixa de tempo de serviço e sexo dos gestores do TJRO

Fonte: Dados de campo

Em relação ao tempo em que os gestores ocupam os cargos atuais, a maioria se concentra nas faixas de 1 a 4 e de 5 a 9 anos, totalizando 90% dos gestores entrevistados, com o maior quantitativo na primeira faixa, conforme ilustra a figura 6. Por sua vez, 70% dos gestores da primeira faixa provêm de outros cargos de direção na organização, conforme demonstrado na figura 7.

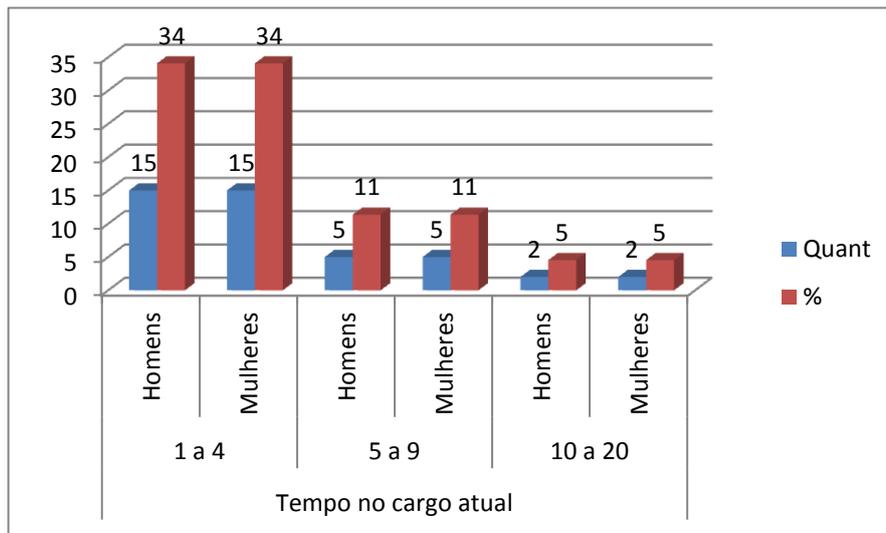


Figura 6: Distribuição por faixa de tempo de serviço no cargo atual e sexo dos gestores do TJRO

Fonte: Dados de campo

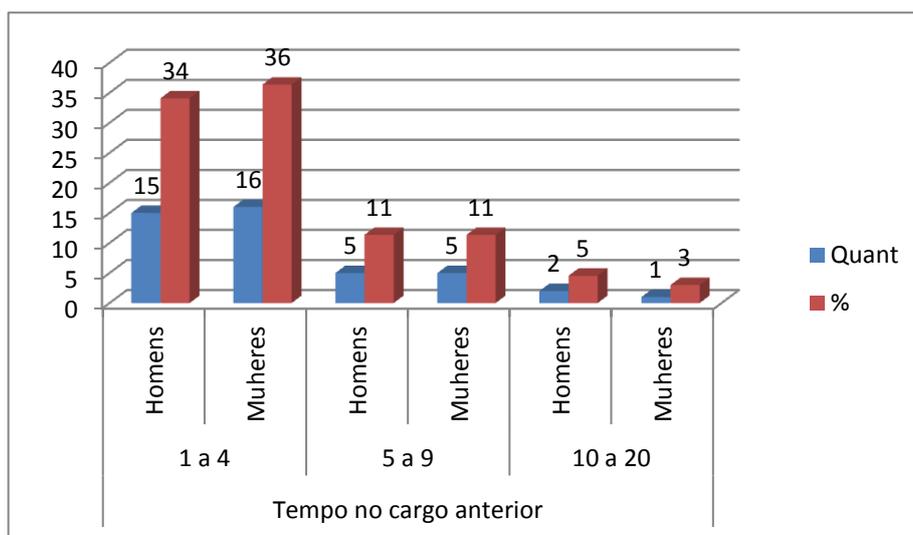


Figura 7: Distribuição por faixa de tempo de serviço em cargo anterior e sexo dos gestores do TJRO

Fonte: Dados de campo

Portanto, a maioria dos gestores exerciam outros cargos antes do exercício do cargo atual ou continuam exercendo os mesmos cargos que exerciam em outras gestões, o que depreende-se que, apesar da organização possuir um quadro de gestores jovens, estes possuem experiência considerável em gestão, se for levado em conta outros cargos que já exerceram ou o longo período em que se mantêm nos cargos que exercem.

Quando do primeiro contato com o atual Secretário Administrativo para solicitar o encaminhamento do pedido de autorização ao Presidente, que havia tomado posse no cargo em janeiro de 2012, houve plena acolhida de sua parte, que proferiu comentários sobre a postura do líder como um exemplo para a organização, a importância de se resgatar o conceito de servidor público como aquele que deve se dispor a atender o cidadão com compromisso e qualidade e a importância de tratar as relações de gênero de forma igualitária.

Durante os contatos para o agendamento e no decorrer das entrevistas, observou-se manifestações de receptividade, interesse e grande disposição de colaboração por parte dos entrevistados. Alguns questionamentos mais pontuais, principalmente com relação à androginia foram expostos. A questão principal trazida à baila era sobre o que significava androginia, ao que explicava detidamente. Assim, foi possível notar grande surpresa por parte dos entrevistados, pois muitos a confundiam com o hermafroditismo. Por outro lado, para surpresa do pesquisador, alguns dos entrevistados se viam como andróginos, associando isso a comportamentos que reconhecidamente detinham e que consideravam como atributos do sexo oposto, principalmente as mulheres, que em sua maioria, consideraram o assunto estimulante.

Na abordagem dos sujeitos, reações variadas foram observadas. Em alguns casos percebeu-se insegurança nas respostas, em função de notada ansiedade dos entrevistados pelo desconhecimento de alguns aspectos tratados durante a entrevista. Outros se demonstravam lacônicos ao tratar do tema sobre igualdade de ascensão de homens e mulheres a cargos de comando na organização e os critérios utilizados para a promoção a esses cargos. Notou-se ainda que os entrevistados se demonstravam mais instigados a falarem da sua trajetória profissional do que ao expor os motivos que os levaram a sair dos cargos que ocuparam anteriormente. Muitas das entrevistadas teceram críticas sobre as pressões que enfrentavam para demonstrar competências e expunham suas dificuldades para gerenciar, mesmo como maioria, sendo que algumas se reconheciam masculinizadas. Muitos expuseram seus rancores e mágoas cultivados ao longo de sua história na organização.

De maneira geral, as falas dos entrevistados foram eivadas de cuidados, em se tratando de tecer suas observações sobre a postura dos magistrados (desembargadores). Este cuidado

se deu, principalmente por parte das mulheres gestoras. No entanto, estas revelaram uma postura mais assertiva em torno do tema sobre o preconceito de mulheres em cargos de comando e demonstraram sua disposição para enfrentar e atuar de igual para igual com seus colegas homens, ao mesmo tempo em que demonstravam uma aparente fragilidade. Também de um modo geral, os entrevistados buscaram apresentar uma imagem de líderes eficazes e envolvidos com a equipe e a organização, enaltecendo suas habilidades de relacionamento e seus conhecimentos técnicos. Ou seja, os discursos aparentemente estiveram norteados pelo gerenciamento de impressões que se caracteriza, segundo Carvalho e Grisci (2003) pela preocupação do indivíduo em promover uma imagem agradável de si mesmo.

Não foram raras às vezes em que foi percebido os funcionários atentos ao que se passava durante as entrevistas. Existia uma curiosidade entre eles a respeito do que se passava e muitos se aproximavam, observavam e buscavam escutar os diálogos que se desenvolviam naquele momento. Notou-se que isso ocorreu com mais frequência entre os funcionários da área fim e houve situações nas quais o pesquisador foi abordado por esses funcionários que questionavam abertamente sobre os propósitos com esta pesquisa e do porquê de não terem sido escolhidos para serem entrevistados. Algumas entrevistadas da área meio se utilizaram do momento da entrevista para desabafar sobre suas dificuldades referentes a questões que não estavam relacionadas diretamente com o propósito da pesquisa, mas que suscitaram informações importantes para a análise sobre os estereótipos e preconceitos contra a mulher gestora. Algumas reclamações giravam em torno do (a) superior (a) hierárquico (a) e a forma autoritária com que conduzia a equipe, questões sobre inflexibilidade, impaciência com relação às “questões específicas da mulher” (nota de observação sistemática). No entanto, também foram ouvidos muitos elogios concernentes à visão humanística de alguns (as) diretores (as).

A respeito da validação interna, ao levar em conta a perspectiva interpretativista dos achados de pesquisa, o papel do pesquisador como parte explícita da produção de conhecimento no contexto específico, suas subjetividades e dos sujeitos pesquisados e o seu envolvimento no campo, intentou validar os dados levantados junto ao grupo pesquisado. Para Godoy (2005), Flick (2009) e Silverman (2009), afora a reflexividade do pesquisador e a triangulação de dados, a apresentação dos dados coletados e de tentativas de interpretação para o grupo pesquisado, a fim de avaliar se são plausíveis ou não, constituem estratégias que devem estar presentes em várias etapas do trabalho, para promover confiabilidade e validade à pesquisa.

Atendendo a estes critérios, para a realização do processo de validação da pesquisa, na sequência do seu desenvolvimento, após a gravação (transcrição) das entrevistas, encaminhou-se através e-mail para cada um dos entrevistados sua respectiva entrevista gravada e transcrita para que pudessem confirmar suas informações. Em alguns casos, foram mantidos contatos com os entrevistados para esclarecer pontos obscuros de momentos ininteligíveis de suas falas. Em novembro de 2011, foi elaborado um artigo em forma de ensaio contemplando parte do referencial teórico desta tese que foi aceito para apresentação em um congresso. Em novembro de 2012, foi elaborado um segundo artigo, já contemplando dados preliminares dos achados de pesquisa que também foi aceito para publicação em revista. Foi encaminhada cópia desse artigo para todos os entrevistados e os comentários recebidos a respeito dessa publicação foram favoráveis com muitas manifestações de interesse sobre o tema. Ainda foi elaborado um terceiro artigo – também em forma de um ensaio teórico, mas contemplando o referencial teórico da tese como um todo – em dezembro de 2012, o qual foi aprovado para publicação em 2013.

É importante frisar que em função das especificidades e particularidades, os achados e interpretações produzidos nesta tese não são passíveis de generalizações, no entanto, as análises aqui desenvolvidas poderão influenciar novas perspectivas de pesquisa sobre o tema das relações de gênero.

6.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Um fator importante que precisa ser aventado, diz respeito às limitações do método de pesquisa. Inegavelmente nenhum método é totalmente perfeito, sendo que o escolhido deve ser sempre o mais próximo da realidade da pesquisa em questão. Ressalta-se que, apesar de trazer consigo as possibilidades de investigação, cada método tem também as suas limitações que devem ser observadas. No entanto, é importante destacar que essas observações não invalidam o método escolhido e nem a pesquisa desenvolvida, sendo importante principalmente, na crítica ao trabalho a ser apresentado. Dessa forma, o método aplicado nesse estudo implica nas limitações expostas a seguir.

Como toda pesquisa qualitativa, deve-se lembrar que este trabalho não permite generalizações – conforme apontam vários autores aqui transcritos –, pois se trata de um caso

bem específico e particular. Porém, essa dificuldade tornou-se conhecida pelo pesquisador quando da opção por esse tipo de pesquisa. No entanto, resolveu-se mantê-la em função de que não é objetivo deste estudo uma análise quantitativa e sim qualitativa, uma impressão a respeito do objeto de estudo. Assim, não é possível aqui dizer que todos os sujeitos entrevistados percebem e exercem suas relações de gênero da mesma forma, mas é cabível relatar o modo como os sujeitos da pesquisa pensam a esse respeito.

Outro aspecto limitador do trabalho está relacionado às análises subjetivas referentes às pesquisas qualitativas, uma vez que as respostas às questões também o são. O tratamento dos dados pelo método qualitativo, de um modo geral, tem dificuldades e riscos. Entre as dificuldades está a própria complexidade que lhe dá consistência, mas também exige do pesquisador maior rigor. Entre os riscos, Vergara (2004), por exemplo, cota a tendência a simplificações, principalmente ao desvio mecanicista, que às vezes confunde a pesquisa qualitativa com abordagens positivistas.

Por outro lado, por se estar lidando com aspectos bem polêmicos, esses de alguma forma, não deixam os sujeitos da pesquisa muito à vontade para compartilhar informações muitas vezes de cunho pessoal. Com isso, corre-se o risco de que informações relevantes não sejam compartilhadas. No entanto, a disposição para alcançar o melhor não existe sem a ousadia.

A *posteriori*, descreve-se como se desenvolveu as atividades no campo e detalha-se o processo de validação interna da pesquisa.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são desenvolvidas as dimensões que traduzem a percepção dos (as) gestores (as) sobre as relações de gênero e suas imbricações com o exercício da liderança no Tribunal de Justiça de Rondônia. Tais relações são consideradas como subjetividades construídas no contexto específico desta organização e, portanto, vivenciadas simultaneamente por todos aqueles que dela fazem parte, edificam-nas e as mantêm. Nesse sentido, analisa-se como os sujeitos da pesquisa vivenciam as relações de gêneros no cotidiano do trabalho e dão significados ao exercício da liderança a partir dos estereótipos de masculinidades e feminilidades, considerando a visão de si mesmos e a visão do outro. Compreende-se que a dinâmica das relações de gênero na organização está pautada em estereótipos socialmente construídos que alimentam a visão dos gestores sobre como devem se comportar, dentro dos limites estabelecidos por uma heteronormatividade produzida dentro e fora da organização.

Descreve-se aqui as relações de gênero na organização em um contexto específico, a partir da visão dos sujeitos que atualmente ocupam cargos de gestores. Este contexto foi apreendido e constituído no decorrer da pesquisa. Ou seja, os gestores entrevistados viviam cotidianamente estas relações, mas não eram por eles reconhecidas de antemão. Assim, o compartilhamento individual das entrevistas gravadas e transcritas e as interpretações dos entrevistados, por meio de artigos publicados, revelou-se uma oportunidade de validação do entendimento do pesquisador sobre essas relações e consubstanciou esta construção.

Mesmo que já tenha feito referência, anteriormente, à estrutura do Tribunal de Justiça, considera-se necessário especificar alguns aspectos contextuais concernentes ao cotidiano do grupo pesquisado, pois o espaço comum em que se encontram oferece e, ao mesmo tempo, impõe certas condições de vida.

Conforme já referido, trata-se de servidores em cargo de gestão, ou seja, diretores, coordenadores e assessores. São servidores que foram nomeados ainda jovens para cargos efetivos e que trabalham na organização há muito tempo (em média 15 anos), estando em sua maioria na faixa entre 41 e 50 anos. Grande parte desses gestores já exerceu funções gerenciais anteriores a que ocupam atualmente e todos possuem curso superior e pós-

graduação. O envolvimento com o trabalho é alto, assim como o número de horas diárias (das 7:00h às 13:00h e das 16:00h às 18:00h) passadas no Tribunal. Isto implica em restrições às suas rotinas que se limitam, sobretudo, ao trabalho e à família, em função das demandas dos filhos e cuidados com a casa, principalmente para as mulheres.

As relações sociais tornam-se eventuais, segundo os entrevistados, e ocorrem comumente nos finais de semana. Alguns gestores costumam se reunir na Associação dos Servidores (conhecida como “AMIGOS”) para a prática de esportes com times formados por colegas de trabalho, e para o lazer geral. O tempo exíguo que resta após o horário de trabalho não lhes dá opção para outras atividades como um lazer, estudo ou outra atividade profissional, no entanto, alguns gestores desenvolvem atividades na docência universitária. A grande maioria por sua vez, almoça no próprio local de trabalho, principalmente nos períodos de fim de mês.

A nomeação para o Tribunal e a posterior ascensão a cargo de gestor trouxeram mudanças consideráveis em suas condições socioeconômicas. A superação dos menos afortunados a condição material de que dispunham os pais, a “conquista” de um curso superior e da pós-graduação, a condição de obter casa própria e veículo foram fatos destacados como mudanças relevantes em suas vidas.

Ao se referirem à sua história de vida no Tribunal, os entrevistados se emocionam e demonstram orgulho dos seus feitos, enaltecendo suas conquistas e os desafios encontrados no cotidiano, demonstrando senso crítico e assertividade em suas explicações. Esta perspectiva é ilustrada pelo EM14³²:

Eu entrei no Tribunal no ano de 2004 e entrei com uma função nova que era ..., o Tribunal não atuava nessa área até então. Eu e outro colega que entramos no mesmo período para esta função, começamos a abrir os caminhos que o Tribunal não tinha nessa área. Neste mesmo ano de 2004 passei a atuar nos sistemas de 1º grau, compreendendo as funcionalidades de regras de negócios desses sistemas que não eram documentadas, apenas executadas na construção dos sistemas de informática. No ano de 2005 houve então – em função desse trabalho, meu e do outro colega – a necessidade e possibilidade de expansão de um novo sistema para as comarcas do interior do Estado, foi um ano em que atuamos nesse preparo de um sistema melhor que existia na capital e levá-lo para as comarcas do interior. [...] No ano de 2009, eu assumi um cargo de gestão – este da Divisão... – e passei a coordenar uma equipe de suporte técnico na capital e interior do Estado; um desafio gigantesco, mas com resultados positivos, o que fez receber um convite na última gestão (2010-2011) para atuar junto à..., na parte de fiscalização de sistemas – a parte de auditoria e alguns controles necessários na... –, tanto na parte dos sistemas jurídicos quanto dos sistemas extrajudiciais. Sabemos a repercussão que causou, principalmente nos cartórios extrajudiciais, esse tipo de fiscalização. [...] Então, de forma rápida, a minha atuação no Tribunal de 2004 pra cá sempre foi pautada por trilhar caminhos ainda não trabalhados no Tribunal, que é o propósito do..., procurar enxergar o

³² Alguns trechos da fala do entrevistado foram omitidos para preservar seu anonimato.

negócio do Tribunal à frente do momento em que ele vive, essa é uma das funções que eu e os outros colegas que atuam nessa área, independente do momento em que a gente esteja, com cargo de gestão ou não, atuando especificamente em um projeto ou não, a gente traz essa visão para o nosso dia-a-dia de trabalho.

Todos são unânimes ao reconhecerem o apoio da organização ao processo de formação profissional e aprendizagem, pois como afirma EF1 “graças ao plano de capacitação mantido pelo Tribunal a mais de vinte anos, nós tivemos condições de participar de inúmeros cursos de formação e de pós-graduação”. Nesse aspecto constata-se, por exemplo, que seis gestores entrevistados possuem mestrado. Por sua vez, o EM7 assevera: “[...] o que facilitou também foi a experiência que eu tinha enquanto docente, então isso foi bastante útil. Claro que o Tribunal me apoiou na minha formação, devo muito ao Tribunal pela minha formação.” Esta perspectiva do enaltecimento da aprendizagem, não só a relacionada ao programa de formação, mas também à prática do cotidiano, considerada como fator condicionante para evolução na carreira, é claramente exposto pelo EM22:

Bem, eu iniciei no Tribunal de Justiça por meio de concurso público, aproximadamente há 17 anos, e a minha trajetória como servidor, é uma trajetória de aprendizado. Praticamente me formei no ano em que fiz concurso para ingresso; formei-me (*sic*) em contabilidade e ingressei no ano seguinte por meio de concurso público para contador. Então, eu digo que a minha vida profissional no serviço público, começou dentro do Judiciário de Rondônia.

A minha trajetória é de aprendizado e de crescimento paulatino, na medida em que a gente vai conhecendo as atividades, as rotinas e os serviços. A gente vai também assumindo responsabilidades, na medida em que você mostra capacidade e competências para realizar as atividades e as tarefas. Você também vai crescendo e o Tribunal de Justiça permite isso; não reclamo do Tribunal porque eu diria que consegui galgar postos no Tribunal por um caminho muito natural, onde primeiro demonstrei minhas qualidades como servidor e, de modo natural e tranquilo, fui construindo postos de diretoria, de liderança, sem qualquer tipo de quebra desse processo de amadurecimento.

Não me vi em instância alguma sendo colocado em uma função de direção sem uma análise muito tranquila de possibilidade de ascensão daquele cargo, então, eu nunca tive esse problema. Quando eu me via não tão preparado para assumir essa ou aquela função, eu era bem claro e assim sempre fiz, porque acho que pra você assumir um cargo de direção além do conhecimento técnico, você tem que ter segurança, segurança de que você quer aquilo mesmo e aquilo é importante para tua vida profissional.

Este contexto de referência às questões da formação, do aprendizado e do conhecimento constitui o discurso comum entre os entrevistados. Eles enaltecem o conhecimento como o fator primordial que os levaram à posição que se encontram hoje e os mantém na organização. É o que traduz EM33 ao afirmar que “[...] todo esse processo, hoje, tem um valor que ninguém tira que é conhecimento. Você pode até não ter um curso de graduação, um curso

específico, mas a tua experiência te leva ao conhecimento, por causa da tua busca.”. Esta perspectiva consta como uma das dimensões definidas nesta análise.

Os entrevistados também tecem críticas e apontam suas decepções com a instituição sobre um ou outro aspecto da gestão, e com os colegas, de acordo com o referido pelas falas de EF40:

Eu vejo que não existe culpa dos líderes que passaram por aqui. Eu acho que a gente deve olhar pra trás e ver o que aconteceu e eu vejo assim, que teve muita gente que tentou, que tem projetos em andamento que são antigos, que são interessantes, mas que não conseguiram avançar (*sic*), justamente por conta dessa mentalidade da administração. Porque, por mais que nós aqui, no nível estratégico tenhamos uma ideia, se a gente não tem o apoio da cúpula, a gente fica limitada e assim a gente sofre com isso, porque a gente ver que não consegue avançar (*sic*). Então eu vejo, eu olho para o passado e percebo que foi isso, tem muita coisa que aconteceu nesse sentido. E aqui eu estou dentro desse aprendizado, continuando aprendendo no dia a dia como foi nas outras unidades e esperando que o Tribunal e eu possamos está propiciando as condições para que um líder possa dar melhor condições para sua equipe na unidade de trabalho.

Então, eu comecei com uma função gratificada e era um servidor; aí depois fui pra outra função que era mais assessoria e aí fui para uma divisão e a experiência maior pra mim foi na divisão, eu fiquei por lá sete anos. Nesse ínterim, eu me propus e fui sujeita a muita coisa, me deixei passar por muita coisa, desde até um assédio nessa época, né?

A última fala reporta à perspectiva de Heilman (2001) ao se referir à “gestão de topo” como “território masculino”, em função de como os estereótipos do sexo feminino dificultam o avanço das mulheres à hierarquia organizacional, fazendo com que prescrições enviesadas considerem o sucesso da mulher uma violação das normas prescritivas associadas com os estereótipos de gênero e, conseqüentemente, desvalorizando seu desempenho. Isto fica perceptível na organização a partir do que profere EF28:

Eu tive algumas dificuldades até conseguir respeito, reconhecimento dos colegas, então foi um tanto difícil minha trajetória. Já são oito anos e alguns meses no Tribunal, mas eu considero que foi uma trajetória de sucesso porque toda a dificuldade que eu tive no início consegui superar. Me parecia (*sic*) que as pessoas não aceitavam muito bem, e aí eu consegui galgar cargos melhores quando eu entrei.

Observa-se que o discurso da superação para demonstrar competência, está contido na fala da maioria das entrevistadas. É importante lembrar que um dos motivos da escolha por esse campo diz respeito ao fato de que as mulheres são a maioria em cargos de gestão no Tribunal de Justiça, fato que destoia da conjuntura atual em que é irrisório o percentual de mulheres em cargos de poder e comando nas organizações. Dessa forma, a fala de EF28

representa esse grupo minoritário de mulheres que tiveram acesso limitado às funções de liderança e que não se encontra fora de risco, pois qualquer ambiguidade em sua gestão pode ser assinalada como incompetência.

As dimensões descritas a seguir trazem a interpretação em torno das relações de gênero no Tribunal de Justiça como construção social, com o intuito de identificar e descrever os estereótipos de masculinidades e feminilidades nomeados pelos gestores da organização e as implicações desses estereótipos para o exercício da liderança.

7.1 DIMENSÕES INTERPRETATIVAS SOBRE RELAÇÕES DE GÊNERO E LIDERANÇA

As dimensões definidas nesta análise foram elaboradas a partir das características e significações construídas e agrupadas – com a aplicação de entrevistas, observação direta e análise documental – durante as atividades no campo. As principais dimensões aqui desenvolvidas são: **A questão das competências e a ascensão a cargos de gestor: um olhar sobre si mesmo** apresenta a visão dos sujeitos sobre seus atributos como gestores que os qualificam para o exercício do cargo, assim como sobre as percepções dos mesmos a respeito da igualdade de oportunidades de ascensão, para homens e mulheres, a cargos de liderança. **Sentidos e significados de liderança** descreve, sob a perspectiva de gênero, a compreensão dos gestores e gestoras sobre conceito de liderança, os atributos de um “bom” líder e as suas atividades como líder no contexto da organização. **Os estereótipos de gênero e suas imbricações com o exercício da liderança** refletem a visão dos gestores sobre como os estereótipos de gêneros estão relacionados com o papel de líder no ambiente de trabalho e suas intelecções a respeito da liderança exercida por si e pelo sexo oposto. **Percepção dos gestores sobre a liderança andrógina** contempla as manifestações dos gestores em torno dessa temática e descreve suas opiniões sobre o desenvolvimento de papéis comuns de liderança masculina e feminina, assim como suas perspectivas de se criar na organização um espaço de construção de uma liderança andrógina.

Estas dimensões são apresentadas separadamente, com o único fim de alcançar uma clareza didática em suas exposições. No entanto, tais dimensões estão mutuamente inter-relacionadas, o que permitiu interpretar e descrever de maneira sistêmica as subjetividades da dinâmica das relações de gênero no cotidiano da organização, de forma que a realidade social

reflete a compreensão do resultado do compartilhamento de significados, ou seja, do resultado de uma construção social (SACCOL, 2010) entre os indivíduos na organização específica. Vale ressaltar que a compreensão, nesse contexto, deve ser vista como um processo e não um produto final, como sugerem Arnould e Fischer (1994). Ao longo das análises de cada dimensão, resgatam-se argumentos teóricos entrelaçados com as falas dos entrevistados.

Descrever as relações de gênero e suas imbricações com a liderança não é tarefa fácil, já que as condições de masculinidade e feminilidade fazem com que as características dessas relações sejam dinâmicas, de modo que diferentes grupos de homens e mulheres de gerações específicas terão diferentes percepções desse contexto em cada momento. Assim também como as diferenças de percepções de mundo, de valores, vivências, influências e culturas dos indivíduos trazidas para dentro da organização, contribuem para que, em outros tempos, gestores sucessores apresentem outras percepções em torno dessas relações.

7.1.1 A questão das competências e a ascensão a cargos de gestor: um olhar sobre si mesmo

Para alcançar postos de comando, os indivíduos devem ser vistos como líderes e exercer sua liderança de forma eficaz, conforme apontam Appelbaum, Audet e Miller (2003). Para isso precisam aplicar seus conhecimentos, habilidades e atitudes para demonstrar competências neste propósito. Considerando essas assertivas, são analisadas as percepções dos gestores sobre o quesito competências como fator de contribuição para a ascensão ao cargo de gestor, a fim de interpretar as subjetividades que permeiam este conceito e como eles se apropriam do mesmo, como vivenciam e valoram tais competências, como veem as oportunidades de ascensão a cargos de liderança na organização, se essas oportunidades são igualitárias ou não, de acordo com seus pontos de vista.

Parece haver aceitação mais ampla, tanto no meio acadêmico como no ambiente empresarial e público, de que competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional (NISEMBAUM, 2000; DUTRA, 2004).

No âmbito do Tribunal, os gestores se apropriaram deste conceito e o operacionalizam no mundo do trabalho. Ao falar das competências e atributos pessoais e profissionais que contribuíram para a sua ascensão ao cargo de gestor, o EM36 afirma: “Como a gente trabalha nessa administração, a gente percebe que o essencial é o ‘tripé’: conhecimento, habilidade e

atitude. Mas o grande forte meu, assim, é a questão da atitude”. Nessa mesma linha, a EF12 indica: “Eu acredito que a atitude. Lógico que as habilidades são bem importantes, mas a atitude eu acredito que foi a que realmente contribuiu mais para que eu chegasse até onde eu estou”. EF23, por sua vez, ao reportar-se aos seus atributos comenta:

Acho que uma coisa que contribuiu muito é o fato da competência técnica em si, o fato de você está habilitado tecnicamente para assumir aquela área, aquele papel. Eu acho que outros atributos, outras competência que são relevantes nesse sentido é o fato da comunicação em si, acho que as relações interpessoais com as pessoas de modo geral.

Mesmo se apropriando e operacionalizando o conceito de competência e que frequentemente o utilizem na organização, de maneira geral, para os gestores, o termo “competência” adquire variadas conotações, sendo utilizado de diferentes maneiras nas falas dos entrevistados. Assim: aceitar desafios, superar limites, iniciativa e dinamismo, criatividade, trabalhar em equipe, comprometimento, determinação, comunicação, dedicação, responsabilidade, ser assíduo (chegar no horário), ser proativo, resolver problemas e ser humilde são apontados pelos entrevistados como sinônimos de competência que os levaram a assumirem cargos de comando na organização.

Constata-se que estes atributos se referem a atitudes e habilidades identificadas pelos entrevistados que são percebidas pelo outro no processo interativo das rotinas de trabalho. Ou seja, são subjetividades manifestas, percebidas durante a ação e que os entrevistados associam à competência e ao seu desempenho como gestores. Esta perspectiva vai ao encontro do pensamento de Carbone *et al.* (2005) ao indicarem que um dos aspectos essenciais da competência é que esta não pode ser compreendida de forma separada da ação. Nessa esteira, Dutra (2004) define competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais, ou seja, as competências se revelam quando as pessoas agem frente às situações profissionais com as quais se defrontam (BRANDÃO e BAHRY, 2005).

Desde os primeiros contatos com os entrevistados até as observações sobre os diálogos entre servidores e a análise dos instrumentos formais de gestão dispostos pela organização, nota-se o enaltecimento do conhecimento como forma de evolução profissional dos entrevistados. Portanto, trata-se de um grupo que valoriza fortemente o conhecimento em todos os seus aspectos (tácito e explícito) como sinônimo de competência, algo primordial que os levaram à posição em que se encontram hoje e os mantém na organização. Todos os entrevistados convergiram nesse sentido, sendo que as falas dos EF1, EM2, EF4, EM7, EF9, EM13, EM14, EM15, EM19, EF20, EM21, EM22, EM24, EF26, EM29, EM33, EM35 e

EM38 relacionam mais explicitamente o “conhecimento técnico” como fator de sucesso para o exercício do cargo de gestor. A técnica aqui, diz respeito ao domínio de conhecimentos especializados aplicados no contexto dos processos organizacionais sob a responsabilidade dos gestores. Os conhecimentos contábil e orçamentário, conforme indicam EM21 e EM35, o domínio da informática, como apontam EM2, EM7 e EM14, o conhecimento jurídico, exemplificado por EF2, EM15 e EM29, conhecer o funcionamento da estrutura, seus processos e normas, indicados por EF9 e EF20 revelam alguns dos significados que os gestores atribuem a esse conhecimento.

Percebe-se que a maioria dos que se reportam ao conhecimento técnico são homens. De acordo com Eccel (2009), a ciência e a técnica não podem ser consideradas como neutras, pois foram construídas em contextos masculinos e mantêm como corretas e ideais as formas originais (e masculinas) de pensar, agir e fazer. Nesse sentido, entender a manutenção de alguns aspectos técnicos tal qual foram concebidos, para além de questões operacionais, indica a perpetuação das formas de trabalho masculinas. Nessa esteira, Chassot (2003, p.21) declara que “até o início do século XX a ciência era tida como imprópria para as mulheres, como herança das tradições gregas, judaicas e cristãs”. Mas esta distinção ainda se faz presente nos dias de hoje, como constatado no contexto analisado.

Conhecimento e experiência também se confundem na visão dos gestores. O longo tempo no cargo atual e as experiências em cargos anteriores, os longos períodos de dedicação aos estudos de aspectos relacionados às rotinas de trabalho, também são vistos como fatores de escolha e permanência nos cargos. EM7, EF9, EM13, EF18, EF34 se reportam a esta perspectiva. A fala de EM13 traduz isso:

O aspecto eu acho que foi a experiência que eu adquiri durante todo esse tempo pelas áreas que eu trabalhei. O fundamental foi o conhecimento que fui adquirindo durante todo esse período em diversas áreas que tratavam de temas diferentes. Então o conhecimento que eu vim adquirindo todo esse tempo é fundamental para que eu possa desempenhar qualquer missão que o Tribunal me delegue, eu acho que eu tenho condições. Se não souber naquele momento como fazer, mas eu sei como buscar, aonde buscar essas soluções pra gente desempenhar a missão que foi delegada pra gente, eu busco e faço.

No entanto, além do conhecimento, de acordo com EM3, EF9, EF26, EM30 e EF34, é igualmente necessário ter iniciativa e saber colocar-se, visto que as disputas são ganhas e as decisões são tomadas em prol dos melhores, daqueles que vão à frente, assumem posturas proativas e expõem melhor seus argumentos. O EM3 testifica:

O que mais colaborou para isso foi a questão da iniciativa, porque a gente nota que muitas pessoas são de certa forma acomodadas. Então, diante de problemas, não procuram soluções, pegam como padrão uma postura e aquele padrão se repete eternamente e acho que devemos sempre procurar alternativas novas, soluções novas, procurar melhorar até aquilo que teoricamente está funcionando e não se indispor com o próprio serviço. O serviço está aqui e devemos encarar como desafio, então não se acovardar, entre aspas, procurar realmente se empenhar. Então, eu acho que, quando fui indicado para assumir o cargo de chefia, penso que foi exatamente isso, o espírito de liderança e iniciativa.

A partir disso, compreende-se que se tornar gestor demanda aprendizado e produção de conhecimento e, na maioria dos casos, mudanças na forma de agir e pensar no trabalho. Além dos aspectos relacionados ao conhecimento, dentre os repertórios que precisam ser apreendidos para tornar-se gestor, tem grande ênfase a gestão de pessoas. Esta perspectiva é vista pelos entrevistados no âmbito das relações interpessoais.

Os aspectos comunais foram citados pela maioria das gestoras como primordiais para ascensão aos cargos. EF8, EF10, EM22, EF25, EF28, EF43 e EM5 se reportam diretamente a esses aspectos nesses termos: “relacionamento interpessoal” e outras se referem a sinônimos, tais como: “relacionamento com os comandados” (EF8), “gerir a equipe” (EF9), “convívio com as pessoas” (EF10), “lidar com as pessoas” (EF25, EM15), “trabalhar com a minha equipe” (EF40), “facilidade de contato com as pessoas”(EF43).

Essas falas demonstram aspectos comunais estereotipados como femininos, o que não implica em dizer que os homens também não reconheçam que têm esta habilidade. Assim, no contexto das relações interpessoais na organização, emergem posturas que se reportam a manter-se próximo dos outros, no sentido de atuar como conselheiro (a) e mentor (a), agindo com paciência diante das dificuldades enfrentadas pelos membros da equipe. Surge também a preocupação em incentivar os subordinados para gerar confiança e autoestima, em ser simpático (a) e considerar essencial ver as pessoas com o olhar “mais humano”. A fala de EF43 expressa tal perspectiva:

A partir do momento que você se dispõe a considerá-lo como ser humano, que a vida dele não é o trabalho – o trabalho é uma face da vida da pessoa, é um lado – e entender que ela é um todo, aí você vai conseguir entender algumas atitudes das pessoas no serviço e poder ajudá-la, conseguir enxergar o que as pessoas têm de melhor. Eu acho que essa paciência de ver, observar e considerar as pessoas como seres humanos é uma característica que eles consideraram bastante para o cargo.

Qualidades como compreensão, agir com humildade e sobriedade no sentido de adequar as necessidades dos indivíduos às demandas dos setores são elencados por alguns

entrevistados como atributos que os diferenciam como gestores. Isto é evidente na assertiva de EF31: “Procuro entender o próximo conforme as possibilidades e tentar adequar as suas necessidades pessoais às necessidades do Departamento”.

Os aspectos comunais que estão expressos nas falas das entrevistadas, atribuídos mais fortemente às mulheres, a princípio, são também identificados nas falas de alguns gestores, como descrito. Isso está explícito nas afirmações de EM5:

O ponto forte o qual consigo ver não só como profissional, é a capacidade do meu relacionamento interpessoal. Sou muito espontâneo, gosto de me relacionar com as pessoas, gosto do *feedback* e não consigo viver sem *feedback*. [...]. Genuinamente, aponto o aspecto do relacionamento interpessoal muito forte em mim, essa habilidade de lidar com as pessoas e de gerar o *feedback*, isso seria o meu ponto forte.

Disso se pode asseverar que considerar o masculino e o feminino como mutuamente exclusivos e relacionados com os corpos de homens e mulheres, conforme testificam Alvesson e Billing (2000) em seus estudos sobre os estereótipos de liderança, alimentam incongruências sobre o papel social de gênero e, conseqüentemente, de como deve se comportar os líderes masculinos e femininos.

Por sua vez, com algumas entrevistadas, percebe-se que ao elencarem seus atributos para o cargo, estavam trazendo aspectos apreendidos da sua história de vida, pois durante as falas, expressavam emoções com olhos marejados e semblante introspectivo, assim como suas falas consideradas diante do contexto, se reportam indiretamente a descrição de fatos da vida trazidos para dentro da organização. Sobre este aspecto, eis o que expressa EF18 em sua fala:

Acho assim... buscar superar as limitações, porque nem tudo você consegue aprender no contexto, seja da faculdade ou no dia a dia do trabalho. Às vezes você tem que ter a humildade suficiente pra ouvir e aprender, às vezes você tem que ser ousada o suficiente pra encarar e buscar e fazer sem medo. Acredito também que a humildade é uma constante, de você enxergar, ter a consciência da sua própria limitação, da sua capacidade de exercer, da sua capacidade de fazer. Então, uma outra (*sic*) situação, é sempre escutar, sabe? Estar disposta, determinada pra sempre estar estudando e buscando novos esclarecimentos, acredito que comigo, especificamente, foi isso que aconteceu. Então, estar sempre buscando superar desafios, seja por meio da troca de experiências, seja por meio de esforço individual, seja por meio de aperfeiçoamento técnico-profissional; então, é um dos fatores que me ajudaram muito dentro desse contexto.

Observa-se este fato nos relatos de vários gestores, em expressões como “Eu sou uma pessoa que não tem medo de desafios” (EF32); “eu sou uma pessoa muito esforçada,

entendeu? Eu não gosto quando eu erro. Então eu procuro ter muita atenção no meu trabalho, muito zelo pelo que eu faço, em tudo” (EF31).

De outra forma, durante suas falas, alguns entrevistados notadamente estavam mais preocupados com o gerenciamento de impressões (CARVALHO e GRISCI, 2003), ou seja, em promover a sua imagem como alguém agradável. Isto fica explícito na fala de EM22, assim como observado em sua postura, tom de voz e atitude formal durante a entrevista:

Eu tenho algumas qualidades que para mim são essenciais para o trabalho de qualquer gestor; é saber trabalhar em grupo, habilidade de conhecimentos naquilo que você faz. Não tenho muita dificuldade na interação, na relação pessoal, no contato, no diálogo com servidores, com os colegas de trabalho. Eu consegui aprender a lidar com isso com o tempo e imagino que tenho essa facilidade, esse atributo, essa qualidade de poder dialogar, poder conversar e trabalhar com os demais servidores e demais dirigentes e, nesse nível de diálogo, consigo contribuir para a melhoria das atividades, serviços do Poder Judiciário. Além da questão de conhecimento e da capacidade de relacionamento, eu acho que tenho uma capacidade cognitiva de interação, de aprendizado também – que é muito importante – de reação às adversidades. Eu nunca me mostrei acomodado com os desafios, na verdade, o desafio pra mim é uma motivação do dia a dia, sem desafio eu me desmotivo. Acho que tenho essa capacidade de atuar de modo muito proativo nas situações de desafio, de conflito. Eu não me sinto intimidado nessas circunstâncias; acho até um fator muito importante, porque ele permite que, na condição de gestor, eu tenha a habilidade de reagir de modo rápido, imediato e também a tranquilidade de tomar a melhor decisão. Pelo menos eu me sinto tranquilo nessas circunstâncias e acho que isso é importante também na função de gestor.

De um modo geral, a visão dos gestores masculinos sobre seus atributos reporta-se a aspectos agênticos, a qual lhes faz perceber um ambiente de desafios, enfrentamentos e superações e, nesse contexto, emergem atributos que se referem à eficiência na gestão de processos pertinentes a agir racional e logicamente, delegar, cobrar resultados, atuar proativamente, resolver problemas, como competências que os levaram a assumir o papel de gestores. O conhecimento técnico é a base de sustentação desta perspectiva e o grande diferencial que os mantém nas posições que ocupam. A maioria das gestoras se reporta a aspectos comunais como pano de fundo para sua ascensão. A preocupação com o lado humano, com o bem estar das pessoas, a capacidade de comunicação e a “abertura” com que se dispõe a tratar com seus subordinados, a paciência e a humildade nas relações interpessoais, o espírito de acolhimento e presteza e o agir com simplicidade evocam, por sua vez, um ambiente de mansuetude nas relações de trabalho. O conhecimento, a capacidade de organização, o raciocínio analítico e a determinação formam o alicerce de suas carreiras.

Os gestores não vinculam suas competências às questões de gênero, mas internalizam prescrições apropriadas ao masculino e ao feminino, a partir de normas da sociedade e

formam comportamentos e personalidades enquadrados no gênero. A descrição de suas competências mostra que os estereótipos de gênero estão internalizados em sua estrutura psicossocial. Nesse sentido, resgatando-se o pensamento de Appelbaum, Audet e Miller (2003), a conquista de postos de comando por parte de uma minoria das mulheres, considerando as organizações como um “espaço criado para os homens”, faz questionar quais caminhos devem ser seguidos para igualá-las a eles ao se tratar do exercício do poder em posições superiores nas organizações. Esta perspectiva se refere a questões exógenas existentes no contexto das relações sociais, e não às competências, como afirma os autores. É na dinâmica das relações de gênero no mundo do trabalho, mais especificamente dos papéis sociais e da capacidade do indivíduo não se restringir ao que lhe é dado como natural e socialmente construído, que reside sua capacidade de se manter em posição de comando.

Resgatando o pensamento de Reavley (1989), gestão requer uma mistura de habilidades, algumas das quais são percebidas como femininas e algumas como masculinas. Por terem internalizado os papéis de gênero e dada as diferentes identidades sociais, homens e mulheres têm expectativas diferentes para o seu próprio comportamento em ambientes organizacionais. É preciso que os indivíduos integrem essas habilidades, independentemente de sua identidade sexual.

Sobre o tema pertinente à ascensão a cargos de liderança em condições de igualdade para homens e mulheres, emergem questões referentes às relações de gêneros. A grande maioria dos entrevistados considera que a ascensão ocorre em igualdade de condições, e não veem diferenciações entre homens e mulheres nem em relação ao gênero, quando se trata de designação a cargos de direção. Esta assimilação se traduz sobre diversos aspectos, o mais evidente diz respeito ao quantitativo de mulheres que exercem cargos de gestor. Todos os entrevistados se remetem a este aspecto, inclusive os que acham que a ascensão não ocorre em condições iguais para ambos os sexos.

Durante as entrevistas, vários participantes se referiram à igualdade de ascensão entre os gêneros, apoiados no discurso da igualdade entre os sexos e as falas dos EF1, EM7, EF10, EM11, EM15, EM21, EM22, EF28, EF32, EF35, EM38, EF40, 3F41, além de se reportarem à igualdade entre os sexos, associam-na à legitimação do (a) gestor (a) competente. A asserção de EM38 é incisiva: “Nós vemos que todos aqui são competentes, tanto homens quanto mulheres têm a mesma competência e são colocados nos lugares certos, determinados pela presidência e pelos demais colegas que fazem parte da liderança”. EF10 corrobora esta perspectiva quando afirma: “tenho certeza que existem várias pessoas no Tribunal que estão

na mesma situação que eu – chegaram onde estão por competência –, porque chegaram lá mostraram seu trabalho com dedicação e isso chegou aos olhos de que têm poder pra indicar”.

Além da relação igualdade entre sexos-competências, fatores como habilidades, conhecimentos, capacidade técnica, atitude ética, experiência adquirida, disposição, comprometimento, responsabilidade, dedicação, são citados pelos entrevistados como determinantes de escolha para ascensão a cargos de gestor.

Há a ideia muito clara de que esta relação de igualdade de oportunidades e aumento de mulheres em postos de comandos constitui-se uma inversão de posições entre homens e mulheres, e que vem ocorrendo paulatinamente. EM13 faz esta correlação e assevera: “Eu me lembro de quando eu entrei no Tribunal era o inverso, a maioria era homens. Hoje as mulheres estão chegando aos cargos de direção e estão tendo as mesmas oportunidades que os homens”. As falas de EF20 e EF23, respectivamente, também se referem à perspectiva temporal:

Olha, eu acredito que elas se tornaram um pouco mais igualitárias de uns seis anos pra cá, porque anteriormente, não. Sempre havia o preconceito que a mulher era mais sensível, a mulher deixava se levar pelas circunstâncias, que a mulher deveria pensar mais racionalmente do que emocionalmente. E acho até mesmo pelo processo de globalização quebrou paradigmas para que as mulheres, hoje no Judiciário, ocupem lugares de liderança e tenham suas posições em locais estratégicos, como gestoras estratégicas.

Eu acho quer sim. Eu acho que já houve um tempo em que os postos de gestão eram preenchidos mais por homens do que por mulheres, eu não tenho os dados aqui agora, pra te dizer exatamente, como é que nós estamos hoje. Mas eu soube que se não estivermos empatados entre homens e mulheres, nós já saímos na frente então, não percebo essa diferença, acho que estamos iguais na medida de possível. Acho até que as mulheres vêm se destacando, porque há bem pouco tempo atrás esse perfil era diferente.

Os entrevistados posicionam-se criticamente e rechaçam qualquer possibilidade das escolhas para os cargos de gestor se pautar no sexo do indivíduo. O fato de haver mais mulheres em cargos de gestor na organização fortalece a perspectiva de que, aparentemente, não há preconceitos quanto ao papel da mulher como líder, como havia antes. A fala de EF27 fortalece esta percepção:

Da minha parte nunca sofri nenhum tipo de preconceito por ser mulher, e também nunca vi homem sofrendo preconceito. Às vezes têm chefias que preferem homens e outros preferem mulher, mas nunca chegaram pra mim dizendo: – ‘só quero mulher’, nunca passou por mim isso, não. Sempre vi bem igualitário, sim.

Essas asserções parecem reforçar que para os gestores, o sexo não é fator mais eficaz para predizer o surgimento do líder, e sim o papel de gênero. Isto fica claro na fala de EF42:

Quando existe esse preconceito em nomear um homem e não uma mulher com certeza dificulta e o Tribunal perde porque... assim, eu realmente não consigo enxergar, pra mim não existe essa diferenciação de líder homem ou mulher. Então eu olho o profissional, não adianta achar que vamos nomear um homem para um cargo porque ele é homem. Eu acho que hoje a mulher tem capacidade de assumir qualquer cargo, nós estamos provando isso, assim como homens têm capacidade de assumirem quaisquer cargo também. Eu acho que antigamente tinha aquela coisa de 'esse cargo aqui é só homem, esse daqui é só mulher'. Hoje não tem mais isso, eu penso que o profissional pode ser profissional em qualquer área, independente de sexo, qualquer coisa da vida, eu acho que é tranquilo, sem problema.

O discurso da igualdade de oportunidades para homens e mulheres se consubstancia na evidencia quantitativa, mas também no testemunho dos próprios gestores. Vários entrevistados afirmam não haver presenciado algum tipo de situação que o sexo fosse decisivo para indicação. É o que expressa, por exemplo, a fala de EM22:

Não consigo enxergar assim e não presenciei nenhuma situação que o gênero fosse determinante. Aliás, eu nunca vi comentários nem avaliação de quem quer que seja, de diretor ou de chefe maior, em que o gênero fosse a opção, um fator importante para a escolha.

A igualdade de oportunidades de ascensão a cargos de liderança é vista como uma conquista pelos entrevistados, principalmente as mulheres, que ao longo dos últimos dez anos vêm consolidando seu papel de líder na organização. As promoções, ou mesmo a continuidade de gestoras antigas no mesmo cargo ou em cargo diferente, fortalecem ainda mais o atributo competência como legitimador do papel de gestor. A implantação de um modelo de gestão de pessoas por competência que está em andamento e o processo de educação corporativa com os cursos de formação e de pós-graduação institucionalizam o discurso da igualdade. Uma grande massa de servidores vem participando dos vários cursos de formação, e, em especial, os gestores atuais. Isto tem reflexos nas análises e escolhas de gestores.

No entanto, em alguns discursos, mesmo dentre os entrevistados que consideram igualitárias as oportunidades de ascensão, EF1, EM7, EM24, EM30 e EM33 reconhecem que os “aspectos políticos” ainda permeiam as escolhas. O EM7 declara: “Tem muito espaço para muitos líderes que precisam ser bem ocupados. Afora o fator político para ocupação desses cargos, vem o fator competência. Tanto homens quanto mulheres buscando caminhos éticos

corretos para galgar os cargos, para mim são igualitárias essas oportunidades”. Aqui, a questão política se traduz pela indicação, resultado da ação de indivíduos, gestores ou não, homens ou mulheres, que contam com menos poder e formam alianças com aqueles mais fortes a fim de serem indicados e garantirem seu espaço na organização. Eles vivem a relação que Connell (2003) aponta como cumplicidade, pois mesmo não fazendo parte do grupo dos mais fortes, o reforçam e reafirmam, a fim de aproximar-se dos benefícios dessa condição. EF1 distingue: “É igualitária, mas como qualquer outro órgão, tem a questão da política, as indicações. Tem um percentual que realmente é pela competência e tem um percentual que são pelas indicações. Desses que são pela competência, acredito igualmente, homens e mulheres”.

Dentre os que afirmam não haver igualdade de oportunidades, exceto EM2, que aponta o fato de não valorarem a larga experiência dos servidores mais antigos, e EF2 e EF26 que atribuem a desigualdade ao preconceito e rótulos contra a mulher, EM14, EM24, EM30 e EM33, também expõem o fato “político” como único argumento utilizado em seus discursos para se contrapor ao discurso da igualdade. EM30 traduz, sobremaneira, os sentimentos desse grupo:

Eu acredito, sinceramente, que a escolha de pessoas para cargos de liderança no Tribunal não incide na sexualidade, mas no grau de conhecimento das pessoas com chefias, ou com autoridades do Tribunal que possam indicá-las ou não. Na verdade é uma raridade quando se indica alguém por perfil ou pela competência ou capacidade. No Tribunal se priva muito ou se prende muito no indicar as pessoas que às vezes não têm nem competência para exercer determinados cargos e a gente vê aí, constantemente, as pessoas serem indicadas pra exercer cargos sem formação, sem capacitação; mas somente pelo grau de conhecimento de algum desembargador ou algum diretor, enfim.

De todo o exposto até aqui, é fato conclusivo que os aspectos relacionados às competências dos indivíduos constituem fator determinante que alimenta a percepção da ascensão a cargos de gestão em condições de igualdade entre homens e mulheres. Como já observou-se, sempre existirão diferenças biológicas entre os gêneros, mas não assiste razão o uso dessa assimetria para justificar desigualdades nas relações entre ambos, muito menos preterir ou excluir mulheres ou homens de posições de liderança com base no sexo biológico. A competência dos gestores não depende do sexo ao qual pertencem, eles são competentes porque possuem as qualidades e as características necessárias à determinada ambiência e época. As asserções aqui apresentadas vão ao encontro destas perspectivas. No entanto, uma

coisa é a ascensão ao cargo, a escolha de alguém para ocupar um cargo de gestor, outra é o exercício desse cargo, a prática da liderança em um contexto específico. Antes de analisar e descrever esse contexto no Tribunal é importante saber como os sujeitos se apropriam do conceito de liderança, e quais significados são dados a este conceito em suas relações de trabalho.

7.1.2 Sentidos e significados de liderança

Muitas páginas têm sido escritas acerca do conceito de liderança. Isto parece estar associado a um aumento das expectativas acerca da figura do líder e a uma proliferação de reflexões acerca das relações que se estabelecem, durante o ato de liderar. Nesse sentido, trazem-se as interpretações, sob o “olhar” de gênero, a respeito de como os (as) gestores (as) se apropriam do conceito de liderança e a vivenciam no cotidiano do trabalho, como exercem seu papel de líder e “qualificam” o líder eficaz.

Os gestores enaltecem os aspectos inter-relacionais da liderança e enfatizam a importância desta perspectiva como uma forma de legitimação do seu papel de líder. Verbos como integrar, agregar, compartilhar e estimular traduzem a significação e o sentido subjetivo desse papel dos gestores.

Liderar tem muito a ver com o coordenar e trabalhar em equipe. Não existe líder que é líder de si só, porque se você tem liderança é porque você está liderando um grupo de pessoas ou trabalhando em equipe, não tem como fazer isso de forma isolada (EM3).

Liderança pra mim é compartilhar. Eu sou totalmente contra aquela liderança centralizadora, aquela que busca todas as responsabilidades do departamento pra si (EF32).

Liderança é você ter um espírito de agregação, de conseguir reunir as pessoas e fazer com que aquelas pessoas trabalhem juntas para chegar a um determinado fim, um fim comum, que é o que a instituição busca (EM13).

Liderança é conseguir integrar e estimular a equipe. Eu acho que o bom líder estimula sua equipe, tenta integrar para que todos vistam a camisa dentro do trabalho, da proposta. (EF44).

As falas dos entrevistados explicitam relatos de comportamentos e atitudes na perspectiva de unificar as equipes para o alcance de objetivos, assim como o foco na gestão das pessoas e não apenas nos objetos de trabalho. Dessa forma, subsiste a ideia de que os líderes têm uma grande influência sobre os liderados e sobre os seus comportamentos, no

entanto, não é abandonado um conceito de liderança que implica a realização de objetivos comuns, tanto dos líderes quanto dos seus seguidores, e isso implica no cultivar sentimentos de confiança mútua e, por outro lado, adotar e manter atitudes que os façam ser vistos como referências para seus liderados. Sobre este contexto, várias falas convergem para esta abordagem da liderança. EM3, EM6, EF9, EF10, EM11, EM13, EM16, EF18, EM22, EF23, EF25, EF28, EF32, EM38, EF42 e EF44 trazem em suas retóricas aspectos comuns desse enfoque do conceito de liderança. Assim, ser visto como uma pessoa em quem os outros se espelham, conseguir o apoio das pessoas e integrá-las num propósito comum para alcançar os objetivos organizacionais, por meio de atitudes que inspirem confiança, segurança e apoio por parte dos liderados é ponto pacífico entre os gestores. A asserção de EF18 traduz claramente esse contexto:

Acho que liderança é carisma, liderança é você conseguir que as pessoas estejam integradas, tenham propostas comuns, elas consigam caminhar juntas, elas busquem os meios para trabalhar em busca de um resultado. Então, liderança pra mim tá (*sic*) muito relacionada com o referencial, a confiança. Porque às vezes você pode ter alguém que é muito bom de conversar, de motivar, mas não traz uma confiança, uma segurança; então, pra mim, liderança está ligada também a isso. Você ter segurança, você saber que tem e que vai ter o apoio necessário que será preciso e que, diante da dificuldade, você possa ter um referencial, que tudo vai ser feito pra superar essas limitações.

Essas proposições estão colocadas no contexto da liderança como uma ação de gerir pessoas, de se preocupar com as pessoas, de agir expressivamente. No escopo da fala de todos os entrevistados, essa habilidade é sugerida em diversos termos, tais como: conduzir pessoas, lidar com as pessoas, motivar o pessoal, integrar as pessoas, coordenar indivíduos e liderar pessoas. Essa compreensão do conceito de liderança assume um sentido amplo, pois se refere às diversas nuances da gestão de pessoas, percebidas pelos entrevistados como: conduzir a equipe aos objetivos, adaptar as pessoas em funções nas quais sejam mais eficientes e melhor se desenvolvam, atuar aconselhando e orientando a equipe, motivar a equipe para atuar de forma a dar respostas que a instituição está esperando, conseguir integrar a equipe e “humanizar” a liderança.

Essas afirmações são ilustradas nas falas de EF42 e EM38, respectivamente:

Liderar é você ter o bom senso de organizar e motivar o pessoal que você tem. Observar e motivar as pessoas que trabalham com você, para desenvolver um bom trabalho para a organização. Liderar não é mandar, não é ser poderoso, não é usar do poder, não é humilhar as outras pessoas porque às vezes a gente encontra líderes que humilham. Mas eu penso que liderar é você traçar um caminho, enxergar um

objetivo e fazer com que as pessoas que estão ao seu lado, as pessoas que estão lhe auxiliando, se motivem para que elas lhe ajudem a chegar lá (EF42).

Liderança pra mim é conquista. Não se faz mais liderança com punho de aço como se dizia antigamente: por força, por obrigação, por determinação. Hoje pra mim, liderança é conquista; é você saber conquistar e liderar; realizar os projetos junto com os colegas; dividir, nunca centralizar as atividades, mas distribuí-las. Isso faz com que a liderança seja competente, quando ela chega a esse entendimento de que não precisa mais punir ou mesmo perseguir, mas conquistar porque, através da conquista, você consegue o que for preciso pra ter uma boa liderança (EM38).

É importante observar que o conceito de liderança pautada na expressividade (consideração, relacionamentos e preocupação com as pessoas), atribuída mais fortemente às mulheres (WALKER, 1996), parece não se aplicar no contexto da organização específica. O termo “mais fortemente às mulheres”, necessariamente, não exclui os homens. As ideias e imagens coletivas demasiado simplificadas em que se traduzem os estereótipos limitam a capacidade de enxergar mais além. Por outro lado, se percebe que essa preocupação comum dos gestores masculinos e femininos com os aspectos expressivos, faz divisar um espaço na organização propício ao desenvolvimento de uma liderança andrógina.

Essa generalização da preocupação com a expressividade por parte dos entrevistados vai ao encontro das observações descritas na dimensão anterior, onde se constatou que dentre os repertórios de competências para a ascensão ao cargo de gestor, a ênfase na gestão de pessoas é comum entre os gestores masculinos e femininos e se constitui um dos diferenciais, além do conhecimento, para o exercício do papel de gestor.

Em meio às dificuldades apresentadas no conceito de liderança que se reporta aos relacionamentos, a ação de gerenciar pessoas, ao mesmo tempo em que se apresenta como diferencial, também é considerada a parte mais difícil do desempenho gerencial. Nesse sentido, ocorrem relatos como o expresso pelo EM19: “Liderar pessoas, isso não é um atribuição muito fácil, porque todo ser humano tem a sua complexidade e nós temos que saber lidar com isso”. Nessa esteira, EM16 afirma: “Outra questão é você trabalhar com pessoas, e trabalhar com pessoas nunca é fácil” e o EM36 corrobora: “Então eu vejo assim, é um pensamento meu, é a ideia de como agir, como lidar com as pessoas, que não é fácil”. Por fim, EF1 testifica:

A gente tem que ter esse papel também de gestão das pessoas, de gerir, para que as pessoas que fazem a coisa acontecer estejam bem. Eu acho que um dos principais pontos não é só a atividade em si, é você saber gerenciar essas pessoas para que elas atuem de forma efetiva para que o processo ocorra, mas é também uma grande dificuldade. Nem todo líder tem essa competência de trabalhar as pessoas, eu acho que é uma das coisas mais difíceis porque a pessoa é um ser diferenciado e naquele

momento em que ela está aqui em atividade, tem várias outras coisas que estão por trás e que mexem nessa percepção dela para está desenvolvendo bem, está com atenção no trabalho, então eu acho que esse seria o principal fator que os líderes têm que verificar hoje.

A dificuldade está, basicamente, em ser integrativo num âmbito tão eclético, onde há vários modos de pensar, várias personalidades e individualidades que atuam e se comportam de forma diferente, e o gestor tem que saber trabalhar cada um de acordo com suas capacidades, com o seu nível de entendimento e competências. Há sentimentos ambíguos, gerados pelo compromisso com a equipe e, simultaneamente, pela necessidade de paciência ao ensinar as tarefas e pelo cansaço em lidar com as constantes limitações profissionais e pessoais de cada membro da equipe. Sobre esses fatos EM16 declara: “Uma das grades características que um líder tem que ter é a paciência, tem que saber ouvir também as pessoas e seus colegas de trabalho, tem que saber filtrar”. Essa compreensão é corroborada pelas assertivas de EF2 que afirma: “A mente das pessoas é muito complicada, é preciso ter muita paciência em função das limitações dos outros” e de EF26 ao considerar que “as atividades exigidas pelo cargo não são difíceis, mas, gerenciar pessoas sim”.

As afirmações do EM11 expressam claramente as dificuldades em lidar com as limitações profissionais e pessoais dos membros da equipe:

Bom, você tem que ponderar a necessidade de desenvolver o trabalho, a agilidade exigida pela alta administração e, ao mesmo tempo, a dificuldade do colega. Aqui o setor é peculiar porque nós não temos uma mão de obra qualificada, são pessoas renegadas por outros setores e não tinham onde serem lotadas e vieram pra cá. Então, o desafio do líder aqui do setor é tentar fazer essa mesclagem da necessidade, da experiência, de conhecimento de lei que os colegas não têm.

Outras expressões sobre o conceito de liderança são apresentadas pelos entrevistados. Compulsando as falas, observa-se que para eles a liderança assume o sentido de referência positiva e exemplo para os liderados, referência esta que se constrói pela atitude e conduta ética do líder em suas decisões e pelos seus saberes e conhecimentos que transmitem a impressão de que sabe o que faz, estabelecendo sentimentos de confiança e respeito mútuos (EM5, EM7, EM14, EF18, EM21, EF23, EM24, EM37). O significado de ser referência e exemplo para os colegas é exposto por EM14 da seguinte forma:

Para as pessoas que eu coordeno busco sempre ser referência profissional no sentido de, na maior dificuldade que surja no nosso trabalho – e são inúmeras no setor de informática –, é muito rápido a mudança e as dificuldades que surgem, então procuro sempre manter a calma e ser um exemplo profissional para eles de resolver

a situação da melhor forma possível. Procuo manter o profissionalismo, a tranquilidade em resolver os problemas diversos que surgem e procuro também manter uma relação de amizade no sentido de que, mesmo que fora das estruturas do Tribunal não se consolide uma amizade, mas aqui dentro ter um bom relacionamento com essas pessoas e se possível lá fora estabelecer também essa relação.

Por sua vez, entre os entrevistados, persiste uma concordância validando que a liderança implica a necessidade de diversas aprendizagens e a definição conjunta das metas, bem como o desenvolvimento e a renovação de um sentido claro de propósito moral e de visão. Nesse mesmo sentido, percebe-se que também é confirmado o pressuposto de que há efetivamente uma necessidade de inteligência e conhecimento, por parte do líder, e um condicionamento do mesmo e das suas ações face aos constrangimentos fomentados pelo ambiente social em que se encontra o Tribunal, com relação à influência mútua que envolve o líder, o liderado e o ato de liderar. Isto se expressa claramente na fala de EM33, quando afirma:

Liderança pra mim é o cara ter bastante conhecimento daquilo que ele está fazendo; tem que conhecer a fundo mesmo. Você vê inúmeras formas de liderança, mas pra mim a pessoa tem que conhecer o meio que ele vive; nesse conhecimento ele tem que mostrar também algumas habilidades para demonstrar esse conhecimento dele, porque só o conhecimento em si não garante que ele seja um bom líder.

Esta perspectiva também é fomentada por EF1, EM2, EM7, EF26, EM29. Em sua fala EM7 expressa claramente essa necessidade de aprendizagem para o desenvolvimento do intelecto, a partir da aquisição de novos conhecimentos e, mais ainda, para gerar segurança para o subordinado e obter confiança do grupo:

Bom, ser líder para mim é você ter competências no sentido de habilidades natas para ter confiança do grupo o qual gerencia. Então quando falei em habilidade nata é quando já nasce com a gente, postura, conhecimento e que repassam segurança para o subordinado para que ele lhe tenha como uma figura central, como referência. Além disso, essas competências e habilidades podem ser potencializadas, você correndo atrás de adquirir novos conhecimentos para ter cada vez mais condições de se tornar um líder ideal. E cada vez mais essa liderança, sendo trabalhada e atualizada através dos conhecimentos novos de gestão que estão surgindo no meio acadêmico, no mercado etc., você consegue a confiança da equipe. Tendo a confiança, a liderança passa a ser natural.

De todas as asserções sobre o conceito de liderança apresentadas pelos gestores entrevistados, pode-se resumir da seguinte forma: liderança é a capacidade de interação com o grupo para que, por meio de ações coletivas, se atinjam os objetivos organizacionais. Agir de

forma integrada pressupõe convencer um grupo de pessoas a atingir objetivos ou metas específicas, com elementos da argumentação, do convencimento, sem apelos à hierarquia. Então, liderança é a arte de convencer os liderados sobre o que é realmente importante, considerando a posição dos outros, e de obter legitimação como líder por meio de atitudes positivas que inspirem a confiança dos liderados.

As habilidades interpessoais, além de serem apontadas como uns dos atributos que contribuem para ascensão ao cargo de gestor, também são consideradas como sinônimo de liderança para os entrevistados. Os aspectos comuns pertinentes ao lidar com as pessoas é fator primordial que incide sobre o conceito de liderança, talvez pela impressão de que por ser algo complexo e difícil, torna-se primordial ser alcançado para se diferenciar dos demais. E neste aspecto, não há distinção entre homens e mulheres; gestores masculinos e femininos consideram-no algo premente.

Observa-se que dos significados de liderança descritos pelos gestores, não emergiram explicitamente aspectos relacionados aos estereótipos de gênero masculino e feminino de liderança, o que reforça o entendimento de que não existe distinção de papel de líder na organização para a maioria dos entrevistados. Da mesma forma, ao descreverem o seu papel de líder/gestor e falarem sobre seu “estilo de liderança”, os (as) gestores (as) enumeram, principalmente, aspectos comuns do papel de liderança e se veem com líderes democráticos e participativos. Nessa perspectiva, emergem verbos como: compartilhar, entender, flexibilizar, conciliar, facilitar, ouvir, participar, envolver, descentralizar, delegar, acompanhar, colaborar, aconselhar, comunicar, conscientizar, conversar, conduzir e equilibrar.

As asserções dos entrevistados convergem para esse contexto e pelas falas de EF1, EM3, EM5, EM6, EM7, EF12, EM13, EF20, EM22, EF28, EM30, EF34, EM36 e EF44 para exercer sua liderança, de maneira geral, os gestores buscam atuar como condutores dos objetivos e dos planos da organização, a partir de um ambiente de colaboração no qual o trabalho coletivo implique em um ambiente de confiança, compartilhamento e comprometimento. Nesse sentido, o gestor deve desencadear, na sua ação cotidiana, o desenvolvimento das equipes, implementando, entre outras ações, estratégias que, sob seu comando, interfiram nos procedimentos adotados na condução da equipe para a tomada de decisão, na forma de tratamento dispensado a cada um, na distribuição de tarefas e no uso da autoridade.

Essa é uma realidade nova na organização, pois observa-se uma mudança gradativa de postura dos gestores ao longo da sua experiência profissional, principalmente com relação às mulheres. A falas da EF 9 e EF20, respectivamente, ilustram tal fato:

Vou te falar a verdade, teve uma época que concentrei muito as atividades, e vejo que não era nada líder. Vi que as coisas não estavam acontecendo, não vi que eu estivesse liderando equipe alguma. Aí, agora, vi que além de distribuir tarefa, você precisa acompanhar, então é preciso dar prazos, é preciso criticar quando as coisas não acontecem.

Confesso que anteriormente – hoje mudei bastante – eu era aquela líder centralizadora. No começo quando você está diante de desafios, você quer controlar, quer centralizar, mas a partir do momento que você confia na sua equipe, você deixa que cada um desempenhe a sua atividade.

Mesmo que não tenham emergido diferenciações de visão do conceito e do papel do líder, sob a ótica dos gêneros constatam-se algumas inversões de estereótipos de líder masculino e líder feminino, ou seja, observando algumas falas dessa dimensão, nota-se que os aspectos agênticos e comunais, mais fortemente atribuídos a homens e mulheres, respectivamente (EAGLY e KARAU, 1991), se invertem nas falas de alguns entrevistados quando expõem os significados de liderança e do papel de líder. Algumas gestoras (EF18, EF26, EF40, EF 44) se reconhecem como autoritárias na condução da sua equipe, e encontram “justificativas” em suas convicções sobre o valor do trabalho, no que consideram como correto e em seus compromissos com a organização. EF 18 assevera:

Nas últimas gestões eu levei um apelido chamado Mônica, porque dizem que eu sou dura. Eu não sou dura, eu acredito que quando eu tenho uma convicção, eu acredito; então, pra mim é isso, a minha liderança é acreditar naquilo que é o correto. A partir do momento que eu tenho uma convicção eu defendo isso, e procuro mostrar o resultado positivo. Então, pra mim como líder, é exatamente mostrar que a gente tem sempre que procurar fazer a coisa certa, independente de que isso vá ser bom pra uma determinada situação, se não vai ser boa pra outra, isso é coerência. Quanto à liderança, eu sou autoritária, acho que sou um pouco autoritária, mas não autoritária no sentido de tratamento rude; mas autoritária no sentido de que sou convicta daquela situação, daquela proposta eu não costumo muito votar atrás.

Por sua vez, a fala do EM5, se reporta a aspectos comunais, que são estereotipados como típicos da liderança feminina:

Democrático, compartilho tudo, ou quase tudo nas decisões de grande impacto e relevantes, a gestão compartilhada. O meu papel como líder, por incrível que pareça sem pretensão nenhuma, de manutenção da harmonia, sempre mantendo a harmonia para não deixar a peteca cair. Porque uma equipe que corrobora com o aspecto e o

perfil democrático, uma equipe sólida, é igual a história: “família unida jamais será vencida”.

Essas inversões de estereótipos de liderança podem indicar, inicialmente, incongruências quanto ao papel agêntico de algumas mulheres e comunal de alguns homens, conforme asseveram Eagly e Karau (1991). Uma análise mais contundente deste aspecto, sob o “olhar do outro”, trará uma resposta consentânea. Isto será compulsado nas análises seguintes e nas outras dimensões.

Objetivando identificar as competências requisitadas ao líder atual para a organização específica, ou seja, competências para ser o “bom líder”, o “líder eficaz”, questiona-se sobre os atributos considerados mais importantes para o exercício da liderança masculina e da liderança feminina no âmbito do Tribunal de Justiça. As respostas suscitaram estereótipos de gêneros percebidos pelos gestores que são congruentes aos papéis agêntico da liderança masculina e comunal da liderança feminina. Observa-se nessa perspectiva que, ao apontarem essas congruências de papéis de liderança, desejam na verdade a complementariedade desses papéis e isso fica mais claro quando alguns dos gestores entendem os papéis de liderança como sendo comuns a ambos os sexos. Numa terceira perspectiva, há gestores que apontam para a androginia como atributo ideal para ambos os sexos. Para melhor compreensão, distingue-se as falas dos gestores e das gestoras, no sentido de identificar o “olhar sobre si mesmo” e o “olhar sobre o outro”.

No que tange à congruência dos papéis agênticos e comunais da liderança masculina e feminina, respectivamente, os gestores consideram importante a perfeição com que a líder feminina executa suas tarefas e a rapidez com que o líder masculino executa as suas. Para EM2: “Ele não faz detalhamento com perfeição, como o sexo feminino faz. O sexo masculino requer que as tarefas sejam executadas com velocidade sem a preocupação do bem feito”. Por sua vez, valoram a capacidade da mulher de entender o outro e a rigidez e razão com que o homem facilmente se impõe; nesse sentido, é necessário que ambos desenvolvam esses atributos, conforme se expressa o EM11:

Eu acredito que para o homem é aquela capacidade de entender o colega, acho que a mulher tem isso bem afinado. Ela consegue lidar com isso, o homem não, ele é mais rústico, o homem é mais "bate e pronto", eu acho que falta isso ao homem. E em relação à mulher, eu acredito que falta a rigidez, em certo momento é precisa se impor e eu acredito que a mulher não consiga fazer isso com facilidade como faz o homem.

Ainda com relação à congruência dos papéis, os gestores consideram premente a proximidade com que as mulheres trabalham com a equipe e veem que os homens falham nesse quesito. EM21 expõe: “Eu vejo assim, essa questão da distância, o homem trabalha mais distante e a mulher trabalha mais próxima dos servidores. Eu acho isso aí uma característica, um trabalha mais distante e outro mais próximo. O outro se envolve mais com o corpo de servidores”. Seguindo nesta esteira, a partir de uma abordagem inter-relacional, EM5 descreve uma demanda e não uma competência importante para os gestores: “Na liderança... masculinidade: quebrar essas amarras, baixar mais essa arrogância. Feminilidade: relaxar mais, acreditar no potencial, na abertura que é dada pela própria administração”.

As gestoras, também em referência à congruência dos papéis agênticos e comunais da liderança, apontam como competências demandadas, “para mulher, visão sistêmica e para o homem, objetividade” (EF9). As gestoras fazem menção às relações de poder e apontam as diferenças de características nesse sentido, atribuindo à mulher a atitude integradora e ao homem o gosto pelo poder. Sobre este aspecto EF18 expõe:

Não sei se é uma característica, mas vejo que eles gostam muito dessa questão do poder; também nós gostamos, mas acredito que no sexo masculino isso é mais forte. Acho que as mulheres procuram estar mais integradas, não sei se é uma característica, se isso pode ser considerado, mas elas gostam muito de integração, parcerias. Eu não estou dizendo que os homens não tenham isso, estou dizendo que é o que percebo. Até porque acho que faz parte do gênero.

Este estereótipo vai ao encontro da descrição típica da feminilidade de Alvesson e Billing (2000) que a relaciona à priorização dos sentimentos. Para estes autores, as mulheres são mais interativas, incentivadoras e compartilham mais facilmente o poder. Caracterizam-se pela cooperação, receptividade, emocionalidade, intuição, sensibilidade e empatia. Esses estereótipos são expostos claramente na fala de EF25 que ao expressar sobre o que considera importante para o exercício da liderança masculina e feminina, acaba apontando características pautadas em estereótipos:

Acho que as nossas características são mais maleáveis, ela sabe ouvir, ela sabe se expressar. Vejo a mulher meio dessa forma – não que o homem seja rude, não é isso –, mas acho que a mulher sabe lidar melhor com a situação, ela sabe ouvir, ela sabe ponderar, e eu acredito que o homem não tenha toda essa paciência feminina, é isso que vejo como a grande diferença entre nós.

As gestoras ainda se reportam a estereótipos clássicos do cotidiano: “as mulheres são emocionais, os homens são racionais” (EF41); “para os dois, na mulher é a sociabilidade e no

homem o punho firme” (EF27); “para a liderança feminina a fluência na comunicação, a concentração nos detalhes, e como característica masculina, o raciocínio lógico em matemática” (EF23).

O gênero, como foco dessa pesquisa é, muitas vezes, perspectivado em função do estereótipo a ele associado. Segundo Barracho e Martins (2010, p. 122), “os estereótipos são ideias demasiado simplificadas, imagens coletivas, partilhadas por determinado grupo, em relação a outro grupo, ou a si próprio, com relativa estabilidade ou rigidez”. Para os autores, enquanto os papéis de gênero são definidos por comportamentos, os estereótipos de gênero são crenças e atitudes sobre a masculinidade e feminilidade, mas não deixam de estarem os dois relacionados entre si. Associado ao gênero e ao papel de gênero encontra-se sempre o respectivo estereótipo e, nesse aspecto, por exemplo, Vecchio (2002) acrescenta que a partir de pesquisas sobre os estereótipos, se comprovou que as mulheres são percebidas como sendo mais emocionais que os homens. Segundo o autor, para se precisar melhor a questão nota-se que o estereotipo emotividade sustenta que as mulheres são mais emocionais dentro de certos domínios afetivos, como por exemplo, amor, tristeza, culpa, vergonha, compaixão, enquanto os homens tendem a ser mais emocionais dentro de outros domínios específicos, por exemplo, a raiva e o orgulho/ego.

Não se deve entrever linearmente a questão, é necessário refletir acerca do processo de socialização de homens e mulheres desde a infância, visto que ambos passam por experiências distintas e apreendem os estereótipos de gênero e os traços esperados que cada sexo deve possuir, e se espera que assumam os papéis de gênero apropriados para cada sexo, conforme elencado no referencial teórico. As expectativas de gênero operam ao longo de toda a vida, e mesmo as pessoas que conscientemente rejeitam estereótipos de gênero acabam por ser influenciadas por eles (BARRACHO E MARTINS, 2010). Assim, se torna necessário que homens e mulheres assumam diferentes papéis sociais, a sociedade considera conveniente acreditar que cada gênero tem as características necessárias ao desempenho eficaz das funções atribuídas.

No entanto, assumindo que líderes masculinos e femininos ocupam o mesmo papel dentro da organização e têm acesso igualitário a cargos de poder e comando, como constatado aqui, não assiste razão esperar diferenças de gênero nos estilos de liderança. Saber se determinado indivíduo é masculino ou feminino não constitui um indicador confiável do estilo de liderança dessa mesma pessoa. Esta assertiva pode ser mais bem analisada a partir das asserções de grande parte dos entrevistados que entendem os papéis de liderança como

sendo comuns a ambos os sexos. Ao considerarem indiferenciados os atributos e competências importantes para o exercício da liderança masculina e feminina, comungam com a ideia de que não deve haver diferenças de gênero nos estilos de liderança. EM7, por exemplo, afirma: “Enfim, isso pra mim, não vejo distinção, vejo que tanto para o sexo masculino ou feminino têm, basta que ajam com essa segurança. [...]. Vejo igual tanto para o homem quanto para a mulher, todos podem atuar, tendo essas características que eu falei. Não vejo distinção”. EM14 é mais objetivo ao afirmar: “Na minha perspectiva os atributos do líder independem do gênero, independeriam do masculino e do feminino”. No mesmo compasso, EM37 expõe: “Essas características eu considero comuns para os líderes masculinos e femininos. Eu acho que essas características têm que nortear a liderança, independente do sexo”. Por fim, EF26 argumenta: “Na verdade, eu acho que não tinha que ser distinto o que é importante para o masculino e o feminino”.

Nesse sentido, além da legitimidade, foram elencados como principais atributos indistintos à liderança masculina e feminina na organização, pelos EF1, EM3, EF4, EM7, EF8, EM14, EM16, EF20, EM22, EM24, EF28, EF31, EM35, EM36, EM37, EM38, EM39, EF42, EF43 e EF44:

- Postura participativa comungada a atitudes de responsabilidade e de respeito;
- Capacidade de agir com bom senso e internalizar os valores institucionais;
- Controle sobre as ações e disposição de agir com zelo e boa vontade;
- Capacidade para otimizar soluções e obter o compromisso e determinação para os resultados;
- Capacidade de agregação e disposição para ouvir os liderados;
- Ato de delegar atribuições assertivamente;
- Capacidade de demonstrar segurança e o agir com calma e paciência, firmeza e equilíbrio ao mesmo tempo, diante das diversas situações do cotidiano;
- Saber reconhecer o bom desempenho da equipe e agir com senso de justiça;
- Sensibilidade para captar o estado das pessoas;
- Capacidade de comunicação e negociação com os liderados e demais setores; e
- Habilidade de pôr-se no lugar do outro.

Essa realidade na organização reporta às considerações de Kark (2004), ao aventar que a possibilidade de equilíbrio entre os sexos traz a lume um ideal de liderança que combina noções de masculinidade e feminilidade ao considerar que esta requer um equilíbrio entre os sexos ao invés dos estereótipos tradicionais de masculinidade e feminilidade que alimentam

polaridades entre gêneros. Por outro lado, fazer distinções entre estilos de liderança masculina e feminina é criar espaços para adoção de ideais estereotipados.

No entanto, conforme sugerem Eagly e Johnson (1990) uma possível relação da androginia com o surgimento de líderes indica que a existência de características femininas em equilíbrio com as masculinas também pode ser importante na liderança e para a ascensão de mulheres a postos de comando nas organizações em igualdade com os homens. Esta perspectiva se comprova no âmbito da organização em comento, conforme constatado na primeira dimensão analisada.

Isto também fica explícito nas falas de alguns entrevistados quando se reportam aos atributos importantes para a liderança masculina e feminina. Ao se referir à dicotomia razão e sensibilidade, EM29 afirma:

Eu acho que o ideal, às vezes, é o líder homem pensar um pouco como mulher, levando em conta essas questões subjetivas. Se preocupar um pouco mais com essas questões pessoais. Assim, eu acho que o conjunto seria o ideal, a objetividade e a praticidade do líder homem e a sensibilidade da líder mulher.

Ainda nesta perspectiva dicotômica, EM33 evoca a questão do equilíbrio:

Para o líder masculino ele tem que começar a perceber mais o todo, aí que entra a questão de sensibilidade; para o líder feminino, ela precisa trabalhar mais a questão da razão. Mas ao mesmo tempo, não pode em hipótese alguma deixar a sua sensibilidade fluir mais. Resumindo: ambos têm que ter equilíbrio.

O equilíbrio dos atributos masculinos e femininos nos líderes, conforme observa-se, se traduz, como sugere EF41, pela necessária habilidade dos líderes em saber dizer sim ou não na hora certa, desenvolver uma visão sistêmica sobre o setor e o desempenho da equipe e, em suas determinações, não ter medo e estarem prontos pra tudo a qualquer tempo e contexto, levando-se em conta o que lhes cabem desempenhar. Além disso, se manterem atentos, observar, cuidar, somar e aprender também. EF41 conclui: “O que falta para o líder masculino é ele ter visão feminina. Sem falsa modéstia de querer dizer que a mulher é mais competente, mas acho que o líder homem tem que ter uma visão de vida social melhor, visão de vida profissional de quem está com ele”.

EF40 reporta-se à perspectiva andrógina com a seguinte assertiva:

Na verdade, a mulher precisa ter um pouco da figura masculina e a figura masculina tem que ter um pouco da habilidade feminina. [...] A mulher tem que trazer pra ela o

olhar dos atributos masculinos para poder fechar o ciclo e, ao mesmo tempo, o homem precisa tirar da mulher um pouco da urbanidade, da proatividade; pelo menos é o que eu vejo. Eu não posso dizer: – “na figura feminina falta isso, na masculina falta isso”. Eu acho que os dois estão de forma equilibrada pra evitar a divergência – “por que a líder feminina é isso e o líder masculino é isso?” –, eu vejo isso. Eu não posso dizer em uma ou duas palavras, né?

A “inversão” de estereótipos de papéis de gênero e a noção de equilíbrio de atributos masculinos e femininos no indivíduo, são percebidos pelos gestores ao observarem seus pares no exercício de suas atividades. Nesse âmbito, EF20 expõe: “Bom, às vezes aqui no TJ você encontra um homem com mais acessibilidade, mais sensibilidade do que uma mulher. Então, é difícil você falar dessa forma porque o homem por si só é um pouco mais racional”. EF12 também argumenta:

Eu acho que esses atributos devem ser comuns. As características devem ser as mesmas, agora eu não sei se é possível até pela questão da diferença que há, já é genético essa diferença. Há mulheres, pelo menos do que eu conheço, parecem ter algumas características masculinas da forma de liderar. Há mulheres que realmente conseguem, e quando eu digo masculino é nesse sentido de ser mais objetiva, eu acho que essa é a grande diferença. Eu, sinceramente, como mulher sinto muita dificuldade nessa parte de separar.

Por sua vez, EF44 ao falar sobre sua postura como negociadora, também observa aspectos de androginia em si e nos outros³³:

Eu acho que isso é uma questão de postura, né? Talvez eu me posicione meio masculina. Nunca passou na minha cabeça a questão do gênero na negociação. Mas, por exemplo, que tem dois juízes auxiliares que a gente se reporta mais. É até engraçado porque um tem o perfil muito mais frio, muito mais masculino que é a doutora [...] e outro com um perfil mais aberto, mais humano que é o doutor [...]. É invertido esse perfil, é bem interessante de ver assim e não deixa de ser ruim, não é? Eu acho que talvez pela forma da cultura, do gênero, talvez tivessem que assumir esses perfis. Mas eu negocio com os dois de forma igual, eu me coloco como uma... não sei, não percebo assim que eu haja diferente porque é um gestor do sexo feminino ou masculino.

Observa-se aqui também, diante das assertivas que se reportam à androginia, o fato de que existe uma tendência a se estabelecer na organização um espaço propício para o desenvolvimento de uma liderança andrógina, que mistura as noções de masculinidade e feminilidade (EAGLY e KARAU, 1991). As falas explicitadas alimentam expectativas de desenvolvimento de uma “integração” de papéis de gênero. Essa perspectiva abre maiores possibilidades para que os papéis (masculino/femininos) se apresentem indistintamente em

³³ Omiti os nomes dos magistrados para preservar o anonimato da entrevistada.

ambos os gêneros e parece que os gestores consideram desejável que assim ocorra.

7.1.3 Os estereótipos de gênero e suas imbricações com o exercício da liderança

Após a revisão de literatura sobre a temática de gêneros, seus estereótipos e sua relação com o exercício da liderança, pode-se declarar que esse exercício de reflexão intelectual ajudou a obter maior compreensão sobre a influência do gênero na liderança e diante disso, afirmar-se que a organização judiciária em comento constitui um contexto ocupacional específico, que reproduz os papéis de gênero existentes na sociedade onde a masculinidade e a feminilidade são ativamente construídas de acordo com os modelos e estereótipos dominantes e através de mecanismos de normalização. No entanto, um fato particular ocorre na organização pesquisada: as mulheres são maioria em cargos de gestão e comando. Isso vai de encontro ao que acontece na maioria das organizações, onde as mulheres são minoria nesses cargos e assumem funções de apoio. Esta realidade aguça a curiosidade no sentido de averiguar como esta configuração se estabeleceu e se mantém. Assim, analisa-se como os estereótipos de gêneros estão relacionados com o papel de líder no ambiente de trabalho, como se desenvolve a dinâmica das relações de gênero entre os gestores e a visão dos mesmos a respeito da liderança exercida por si e pelo sexo oposto, no âmbito do Tribunal de Justiça.

Por questões meramente didáticas, subdividiu-se esta dimensão ao tratar da visão que os gestores têm a respeito da liderança masculina e da liderança feminina exercida em seu ambiente de trabalho. Para tanto, trata-se esta temática sobre “a visão de si mesmo (a)”, onde é descrito, separadamente, como os gestores caracterizam a liderança masculina e as gestoras, por sua vez, a liderança feminina e sobre “a visão sobre o outro”, onde é considerada a visão do sexo oposto sobre as respectivas lideranças masculina e feminina.

A indagação inicial realizada com o intuito de averiguar as relações de gênero no exercício da liderança no Tribunal de Justiça foi se a condição de ser homem ou de ser mulher interfere no ato de liderar, ou seja, se o torna mais fácil. Esse questionamento resultou de imediato, em respostas negativas e assertivas pela maioria dos (as) gestores (as). Dos 44 entrevistados, 20 gestores responderam negativamente e dois, positivamente. As gestoras corroboram a opinião masculina ao considerarem também que o fato de ser mulher não facilita o exercício da liderança. Assim, 19 gestoras responderam que não e três responderam afirmativamente.

Os gestores são enfáticos ao afirmar que o fato de serem do gênero masculino não implica em facilidades para o exercício da liderança. Sobre este fato, EM3 afirma: “Não. Porque os desafios são os mesmos, não tem nada que eu teria vantagem por ser homem em liderar”. EM22 confirma: “Creio que não, vejo colegas de trabalho do sexo feminino que têm um papel de liderança muito importante”. Na mesma perspectiva EM24 argumenta: “Acredito que não, como falei no início, a questão do líder tem suas características de liderança” e EM14 completa: “Não. Eu não creio que por ser homem ele se torne mais fácil”.

Ao se reportarem às dificuldades para o exercício da liderança, não as nomeiam especificamente, mas a elas se reportam como desafios indiferenciados para ambos os sexos. Isto fica explícito nas falas de EM3, EM11, EM15. A fala do EM11 sintetiza esse fato da seguinte forma:

Não, eu acho que homem ou mulher, aqui no departamento, o desafio é o mesmo, em nada é facilitado, independente de ser homem ou mulher, as dificuldades são as mesmas. As colegas que você tem que tratar são as mesmas e eu acredito que não haja essa diferença de ser fácil ou difícil por que é homem ou mulher.

Observa-se que os gestores não identificam relação de facilidades do seu papel de líderes pelo fato de serem homens, muito menos apontam as dificuldades enfrentadas no exercício desse papel. No entanto, fazem questão de atribuírem a sua eficiência como líderes e de seus pares do sexo oposto a outros aspectos como competências gerenciais e interpessoais. EM 22 assim se manifesta:

[...] Tanto para os homens, quanto para as mulheres, acho que o que ajuda são fatores que não passam pela questão de gênero. A questão de ser proativo, conceber bem o que você quer, conhecer bem a equipe, interagir de forma tranquila, de forma democrática. São esses fatores que ajudam na tua atuação como líder e não gênero.

Nessa mesma linha de intelecção, EM7 expõe: “Para mim recai no conhecimento, competência e habilidade que o líder tem que ter, em especial, no caso da coordenação, os conhecimentos técnicos específicos e saber dominar as melhores técnicas, melhores métodos”.

De maneira geral, observa-se que os gestores, além de não fazerem relação de significado do seu papel de líder com o gênero masculino, ou seja, de não verem que o fato de ser homem facilite ou dificulte sua atuação como líderes, ainda manifestam em suas falas posições indiferenciadas em torno dos gêneros e da liderança. Quanto a isso, EM7 expõe:

“Para mim é indiferente, a prova disso é que fui liderado aqui por uma mulher. Tive uma gestora antes que por mais de 10 anos foi minha chefe, então, é indiferente” e EM13 completa: “Não consigo mais ver essa diferença, não”. EM15 afirma: “Eu acredito que tanto para um homem quanto para uma mulher, é desafiador da mesma forma”.

As retóricas dos gestores convergem, novamente, em sua grande maioria, para o discurso da igualdade em que não é o gênero ou o ser homem ou mulher que facilita ou dificulta o exercício da liderança. Presumem que a atitude de manter o controle diante de situações de pressão, o equilíbrio entre a razão e a emoção, a experiência adquirida ao longo do tempo na organização, o conhecimento construído, o cuidado com o outro, o equilíbrio entre a vida pessoal e a carreira profissional, o agir democraticamente e proativamente, o conhecimento em todas as suas nuances é que torna o exercício da liderança efetivo para eles.

Por sua vez, mesmo não sendo incitados nesse primeiro momento a se manifestarem a este respeito, os gestores reconhecem que as mulheres também exercem com a mesma efetividade o papel de líder.

Hoje nós temos visto as mulheres desempenhando os cargos de chefia, de direção, aqui no Tribunal, com a mesma competência que os homens, com o mesmo discernimento. Não tem diferença nenhuma não (EM13).

Eu conheço mulheres aqui que desenvolvem muito bem o trabalho, independente da sua condição. Pra mim, tanto faz a questão de masculino ou feminino (EM21).

Creio até que com capacidade muito maior de liderar porque, de certa forma, a mulher tem atributos que aparentemente o homem não tem, de cativar, de postura que convença. É o *plus* na hora de convencer, de compor convencimento da equipe de trabalho (EM22).

Os argumentos, nesse sentido, referem-se à expressão de afetividade, sensibilidade, cordialidade, como também a capacidade de realização de tarefas simultâneas e de percepção e atenção para os detalhes, características predominantes na sociedade como estereótipos tipicamente femininos, e a objetividade, o “encontro com a razão” e a capacidade de serem proativas e conceber claramente o que querem, estas tidas como estereótipos masculinos, são características expressadas e enaltecidas pelos gestores. A fala de EM19 resume essa compreensão: “Eu acredito que seja isso o nível que elas estão alcançando de crescimento (*Sic*); elas estão alcançando esse nível de emoção e razão e estão ali, paralelas, por isso elas estão ascendendo no mercado de trabalho”.

Por sua vez, EM38 reporta-se às suas observações em torno da conquista do espaço da mulher no mundo do trabalho e na organização em particular e reconhece o quanto os homens

têm aprendido com elas. O que chama atenção em sua fala é o fato de atribuir estas conquistas ao “comportamento racional feminino”:

Antigamente eu poderia até pensar assim, já que há muito machismo porque era só os homens que comandavam, que davam ordem e que determinavam. Mas isso hoje mudou muito, nós aprendemos muito com o lado feminino a determinar, a trabalhar, a progredir. Então, eu creio que esse lado aí não existe mais, nós estamos iguais nesse lado; tanto é que nós estamos vendo nos jornais, na televisão, tudo isso sendo determinado pela igualdade. E nisso nós estamos vendo o lado feminino crescendo muito, porque elas agem muito com a razão e não com a emoção, então, nós estamos aprendendo também a agir dessa forma.

Essas falas demonstram novamente que os gestores não diferenciam os papéis de líder baseado em estereótipos de gêneros, assim como reconhecem as conquistas de espaço no mundo do trabalho pelas mulheres. Ao elencarem esses atributos, simplesmente expõem o que percebem nas gestoras. Para além desse contexto, os gestores admitem que as mulheres enfrentam dificuldades maiores para ascenderem e se estabelecerem em cargos de comando, mesmo reconhecendo as suas competências. Isso se evidencia mais claramente na fala do EM3 quando argumenta:

A mulher chegou depois nos cargos de liderança e muitas pessoas não a consideram capaz, então, ela tem que ter uma postura maior de liderança. Ela tem que se demonstrar líder muito mais que o homem, isso a princípio, porque essa questão de postura só não adianta, ela tem que impressionar, tem que ser muito mais segura, saber do que está falando, para não entrar no descrédito. Então, teoricamente a mulher entraria no descrédito mais fácil que o homem. É claro que isso vai variar muito de área pra área, mesmo dentro do Tribunal. [...] a mulher, dependendo da sua carreira e local de trabalho, teria mais dificuldades de liderar uma equipe de homens, por exemplo. Mas aqui eu acho que é diferente; como já falei temos muitas mulheres desenvolvendo o papel de líder muito bem suas funções.

Em situação oposta dois gestores, EM5 e EM33, afirmam que o fato de ser homem facilita o exercício da liderança. Fato curioso: para justificar sua resposta EM 5 não se refere a si, aos seus atributos e competências que lhe facilitam, como homem, o exercício da liderança, mas se reporta às dificuldades das mulheres sob seu ponto de vista, reportando-se às questões de emancipação da mulher e do seu cotidiano na vida privada.

Eu imagino que nós estejamos ainda no mundo em estado de transição, onde o casamento não é mais aquele indissolúvel, onde a mulher já pode sair para o mercado de trabalho. Mas nós ainda não consolidamos isso 100%. Então por conta disso – ainda sou um pouco tradicionalista –, eu acredito que sim, que a mulher ainda não declarou a independência total – “ah, agora eu nasci igual” –, não. Eu acredito que sim, e se for analisar pela própria natureza biológica da mulher, ela fica grávida, fica quietinha, é o homem que tem que buscá-la, enfim, acredito que sim.

Durante a entrevista e após o seu encerramento, em conversa com o entrevistado, observou-se que o mesmo não se refere de maneira pejorativa à conquista de espaço no mundo do trabalho pelas mulheres. Quer dizer na verdade que seria mais fácil para o homem exercer o papel de líder pelo simples fato de “não enfrentar as barreiras que as mulheres hoje enfrentam para chegar ao mercado de trabalho” (EM5), mas não entrou no mérito a respeito da sua opinião sobre a “fragilidade feminina”.

O que está subsumido na fala do entrevistado reporta-se ao que Amâncio (1994) renunciou ao afirmar que são aprendidas e internalizadas prescrições próprias para o ser masculino ou feminino, a partir de normas sociais, e são formadas personalidades e padrões de comportamento ajustados ao gênero. É nesse sentido que fica explícito o estereótipo da mulher frágil que não se adequa em espaços construídos para o homem, onde se exige racionalidade, postura utilitarista e pensamento racional voltado para resultados, estereótipos tipicamente masculinos. Esta perspectiva se revela mais explícita na fala de EM33, quando justifica sua resposta:

Acredito que sim, porque o homem ainda tem dentro da sua filosofia de vida a questão da praticidade, ele busca mais a razão; a mulher busca mais a sensibilidade. O ideal seria ter um equilíbrio disso, mas infelizmente por questões de psicologia humana – a psicologia humana talvez explicasse melhor – isso não acontece; mas o homem tem mais facilidade devido ao fato de lidar mais com a razão.

Uma questão chama atenção na fala de EM33: o estereótipo de homem racional é utilizado como justificativa para a sua resposta. No entanto, ele reconhece que o homem pode exercer também sua sensibilidade, assim como a mulher pode exercer sua racionalidade:

Como no serviço público é voltado mais para parte técnica, isso tem um valor muito grande; mas não impede que o homem busque sua razão e sua sensibilidade. Embora acredite, por ser homem e ter esse perfil psicológico, comportamental, isso ajuda bastante: ser mais prático, mais rápido, como se fosse assim: – “vamos escolher só homem porque homem pode, os homens são mais fortes, são mais práticos e são mais rápidos”. Mas muitas mulheres são práticas, rápidas e fortes também.

Mas se os estereótipos ainda estão bem demarcados nas subjetividades de alguns gestores, também emergem na fala de outros alguns aspectos que se reportam ao comportamento andrógino. EM14, ao afirmar que ser homem não torna fácil seu papel de líder, explica sua opinião alegando a dificuldade pertinente ao lidar com as pessoas e seu esforço em se colocar no lugar do outro, “independente do gênero”. O mesmo assevera: “Eu

vejo que eu tenho que ter (*Sic*) um cuidado muito grande, independente da pessoa, até pelo momento pessoal que ela pode estar vivendo, ou o momento profissional em alguns pontos, para sempre tê-la de forma positiva aqui no dia-a-dia”. O entrevistado continua e expõe seus argumentos a respeito de aspectos positivos dispostos pela organização e que lhe garante “oportunidades internas de dar um dia-a-dia melhor de trabalho” para as pessoas e do seu esforço em fazê-lo. O entrevistado conclui:

E esse cuidado, por ser homem, às vezes eu tenho que ter; óbvio que dependendo do momento particular de cada um eu tenho que tratar de uma forma diferenciada. Então, o fato de ser homem eu não posso agir no sentido masculinizado de tratá-los todos da mesma forma e também não posso deixar de pôr algumas questões funcionais necessárias para o Tribunal. Esse cuidado eu procuro ter e pra mim independe do gênero e da pessoa ou até mesmo o fato de um ser homem me facilita ou me prejudica e eu creio que a minha atenção está voltada para o outro lado.

Conforme já se abordou na revisão de literatura sobre o pensamento de Calás e Smircich (1999), os estereótipos tendem a distorcer o grau real de diferenças entre os sexos e, assim, as concepções do masculino e do feminino variam entre as sociedades e ao longo da história. Nessa esteira, a afetuosidade, sensibilidade e disposição para cuidar dos outros, vistas como características tradicionalmente femininas podem ser encontradas em vários homens, conforme se constata na fala de EM14, assim como atributos afeitos aos homens como a orientação para a tarefa e o autoritarismo podem ser comuns em algumas mulheres.

Quanto às gestoras, estas corroboram a percepção masculina ao considerarem que o fato de ser mulher não facilita o exercício da liderança. Algumas levam em conta que as dificuldades são as mesmas para ambos os sexos (EF10, EF32, EF33, EF34 e EF42 e EF44) e a fala de EF10 sintetiza claramente essa opinião:

Não vejo essa questão de liderança, assim, pelo sexo feminino ou masculino, acho que a liderança está dentro de cada um. Independente disso, acho que tua conduta, a forma como você dá sentido a própria vida, e passe isso pras pessoas; então tem muito isso. Não vejo isso como facilidade ou não, a questão da liderança, porque conheço vários líderes masculinos, como conheço mulheres fantásticas aqui no Tribunal, pessoas que eu admiro muito e que vejo como mulheres líderes, mulheres de fibra mesmo, que tenho contato e tenho até orgulho de tê-las como amigas. Porque acho que a liderança é uma coisa nata, você nem percebe, você não faz porque quer, quando vê você está numa equipe e você está liderando.

Por mais que os homens sejam indiferentes quanto à influência do gênero e reconheçam a competência das mulheres como líderes, estas apontam para o discurso das diferenças de gênero como fator que dificulta o seu papel de liderança. Esta perspectiva corrobora a

assertiva de Eagly e Karau (1991) sobre o consenso de que as mulheres enfrentam mais obstáculos para se tornarem líderes do que os homens, especialmente em funções por eles dominadas. Assim, algumas gestoras consideram muito mais difícil para si, pelo simples fato de serem mulheres (EF1, EF8, EF9, EF12, EF17 e EF18). De maneira geral, as mulheres se veem muito mais cobradas pelos seus pares. Ilustram a referida constatação as seguintes falas: “Não. Na verdade, acredito que somos até um pouquinho mais exigidas porque é a questão da responsabilização” (EF1); “Não, pelo contrário. No meu papel de líder, sou muito mais cobrada, vejo isso” (EF8); “Eu acredito que as mulheres talvez tenham até mais porque têm muito mais responsabilidades” (EF17).

A maioria dos argumentos apontados pelas mulheres gestoras para as dificuldades de exercerem a liderança estão associadas ao cuidado, papel desempenhado pelas mulheres ao longo da história da vida privada – cuidar da casa, cuidar do marido, cuidar dos filhos –. A fala de EF17, por exemplo, ilustra esta assertiva: “A mulher tem filhos, tem marido, tem alguém na família que sempre tem que dar assistência e tem que ser dosado e organizado para que muitas vezes não venha prejudicar as atividades do trabalho”. Algumas gestoras se reportam a esta realidade referindo-se ao “terceiro turno de trabalho”, como o exposto pela EF 25 e EF40. Esta última expõe: “A gente se exige muito por conta de ter tripla jornada e por isso quer fazer, tanto aqui como fora, de forma realmente que atenda a expectativa. Então eu acredito que é mais difícil sim, a gente é mais exigida e cobrada”.

Muitas transpõem este papel da vida privada para a vida pública e reconhecem que o aspecto comunal muitas vezes torna difícil exercer a liderança em um contexto onde a racionalidade e a objetividade deve ser o mote das relações. EF12 traduz isso muito claramente:

Eu acredito que se torna mais difícil. Eu acredito que a mulher acaba assumindo outros papéis por ser mulher mesmo, mãe, psicóloga, pedagoga, isso é inerente à mulher mesmo, não tem jeito. E eu acho que isso é um complicador no papel da liderança, eu vejo que a maioria, pelo menos as mulheres, elas não conseguem muito estabelecer, tirar essa questão emocional da preocupação com os outros e acaba assumindo mesmo com os seus colaboradores, muitas vezes, um papel de mãe; e mãe que estraga, é aquela mãe que passa a mão na cabeça, que não educa corretamente. Eu acho que tem sim, eu pelo menos, sinto isso.

Estas asserções de estereótipos se reportam aos papéis sexuais propostos por Parsons em que nos seus estudos construiu um papel feminino, que representa orientações específicas e expressivas e é voltado para a manutenção do sistema familiar (HEILBORN, 2006). Nesse

sentido, além do trabalho diário na organização, as entrevistadas ainda cumprem as obrigações do lar, o que lhes geram uma sobrecarga de trabalho e situações de estresse.

Outras apontam o caráter racional e objetivo que o trabalho e a organização exigem (EF1); o fato de que as mulheres são competitivas e, portanto, mais difíceis de serem lideradas (EF9); a resistência de grupos formados exclusivamente por homens (EF28). A cultura machista percebida por algumas gestoras, também é vista como empecilho que torna difícil o seu papel como líder. A fala de EF20 explicita esta intelecção: “De forma alguma. Infelizmente nós vivemos num país onde a cultura machista ainda é predominante, e pra gente poder crescer e até ter um destaque, um posicionamento dentro da organização você precisa mostrar o teu conhecimento”. Esta opinião é acompanhada por EF18 que também critica a cultura machista, mas ao mesmo tempo reconhece que a mulher vem conquistando seu espaço, ao afirmar:

Olha, nós estamos em pleno século 21, mas acho que é difícil ainda pra mulher, acho não tenho certeza. Mas nós vivemos em uma sociedade ainda com essas raízes muito machistas, mas a mulher cresceu muito, e eu acredito que elas têm buscado mais conhecimento, superado as barreiras, ser mais destemida, hoje tem mulher que eu não vejo diferença nenhuma em termo de liderança, entre um sexo e outro.

Percebem-se atributos valorados pelos gestores, mas que algumas gestoras, ao contrário, percebem como dificuldade para exercer suas atividades como líderes. A capacidade de realização de tarefas simultâneas, por exemplo, é vista como empecilho pela EF1 ao expressar:

A Administração exige um pouquinho mais que a gente tenha o perfil, porque vejo que para liderança um perfil um pouco mais direcionado para o raciocínio lógico, (decisão). A mulher, acredito, não é focada em um produto só, ela consegue trabalhar diversas situações ao mesmo tempo e a Administração exige que você tenha um posicionamento focado, tem que trabalhar aquilo, e a mulher consegue trabalhar várias coisas ao mesmo tempo e é diferente, acredito que é diferente.

No mesmo contexto, a percepção e atenção para os detalhes, também é considerada como dificuldade pela EF28 ao argumentar:

Não é fácil. Pode parecer até um pouco contraditório com o que eu acabei de responder. Mas pensando por esse lado, vou colocar um exemplo prático. É uma característica nata da mulher a questão de detalhes em tudo que vai fazer, então, até um simples documento a gente costuma pedir riquezas de detalhes, costuma pedir uma estética melhor, não que os homens não peçam, né? As mulheres são naturalmente mais ligadas nisso. E percebi certa resistência, talvez pelo

aculturamento que essas pessoas tiveram porque elas sempre tiveram chefes homens e, de repente, vem uma mulher.

Observa-se ainda que algumas gestoras identificam as dificuldades e argumentam que lidar com elas é “uma questão pessoal, uma questão de liderança mesmo” (EF4). Nesse sentido, procuram manter o bom relacionamento com seus pares e subordinados, e atitude de respeito indiferenciado, o que reflete a habilidade de relacionamento interpessoal. Por sua vez, dentre as 22 gestoras entrevistadas, apenas uma apontou a discriminação contra a mulher como um obstáculo para o exercício da liderança. Em seus argumentos, a EF40 expõe que as mulheres são muito cobradas e, conseqüentemente, exigem mais de si mesmas. Segundo seu depoimento: “Às vezes pode até ser fácil, mas a mulher se exige mais, até porque se a gente olhar não só dentro do Judiciário, mas de uma forma geral, a gente observa que a mulher ainda é muito discriminada”.

Constata-se também que apenas uma gestora suscitou incongruência do papel de liderança feminina como óbice ao seu exercício, e o expõe como um paradoxo. Pela fala da EF43:

Acho que ao mesmo tempo em que a mulher tem esse lado de enxergar o outro, saber das dificuldades da outra mulher, de isso e aquilo, muitas mulheres acabam se comportando como homens quando elas assumem a liderança, e elas abdicam de outras coisas que as outras mulheres da sociedade já estão acostumadas – serviço do lar, filhos, isso e aquilo –. Ela se dedica só ao trabalho, ela pensa no trabalho como um homem e como ela consegue passar pelas situações de ser mulher e ser bombril, às vezes ela se torna dura. Isso vai variar muito de pessoa para pessoa, mas muitas mulheres que quando estão em chefia de algum setor elas se tornam mais duras com seus subordinados.

É sabido que as mulheres deixaram de ter um papel passivo na sociedade, mas paradoxalmente, para a EF43, perceber uma líder feminina como análoga em termos de comportamento ou estilo a um líder masculino, parece desvantajoso. Isto reporta a um dos postulados básicos em que se apoia a teoria da congruência de papéis de gênero (EAGLY e KARAU, 2002): o de desenvolver prejuízos sociais contra as mulheres que ocupam posições de liderança. No entanto, é importante lembrar que essas autoras reconhecem mudanças que têm ocorrido nos últimos anos no conteúdo dos papéis de gênero, tendente à androginia, no perfil de liderança demandado nas organizações. As análises até aqui apontam para muitas manifestações em torno de congruências e incongruências dos papéis de gênero.

Assim como ocorreu com os gestores, há manifestações afirmativas em torno de que o fato de ser mulher facilita o exercício da liderança. Os argumentos das três gestoras (EF25,

EF27 e EF41) que assim se manifestam, relacionam seus comportamentos comunais como facilitadores desse papel. Dessa forma, o saber lidar mais facilmente com as situações por ter jogo de cintura adquirida com a experiência da maternidade e a capacidade de realização de tarefas simultâneas são consideradas por EF25 como seus diferenciais e assim ela se expressa:

A mulher, no caso, toma conta de uma casa, toma conta dos filhos, toma conta das contas hoje em dia, trabalha. A mulher hoje em dia tem uma jornada, sei lá, tripla, então, ela acaba sabendo fazer um monte de coisas ao mesmo tempo e, dessa forma, é muito mais fácil pra gente, eu acho.

EF27 e EF41 se reportam à capacidade da mulher de se expressar de forma mais humana e ao equilíbrio emocional para lidar com questões complexas e com as pressões do dia-a-dia, respectivamente.

A literatura apresenta uma variedade de relações quanto à melhor avaliação de líderes masculinos ou femininos, conforme os estudos de Eagly e Karau (2002), nos quais as autoras apontam uma série de pesquisas em que homens e mulheres são igualmente avaliados e até pesquisas em que as mulheres são mais favoráveis, porém, a maioria apresenta avaliações favoráveis à liderança masculina. Nesta esteira, observa-se que as gestoras constroem uma relação de significado do seu papel de líder com o gênero feminino como desfavorável a si. Para a grande maioria delas, os estereótipos de gênero feminino dificultam o seu exercício da liderança.

Em outra perspectiva, conforme Davel e Melo (2005), ante as ambiguidades e contradições que permeiam a atuação gerencial, cabe aos gestores a responsabilidade direta pela promoção da cooperação entre os indivíduos, uma vez que lhes competem estimular a adesão e o entusiasmo com os objetivos organizacionais. Nesse sentido, o comando e a direção das equipes, ou seja, os relacionamentos interpessoais daí decorrentes, as negociações com os diferentes interesses e conflitos presentes no local de trabalho, demarcam algumas das principais competências dos gestores do Tribunal de Justiça. Uma das atividades dos gestores é a representação das necessidades e interesses da sua unidade organizacional na instância a que ela está diretamente subordinada – a Secretaria Administrativa (área meio) ou a Secretaria Judiciária (área fim) – e entre os seus pares. Isto requer o desenvolvimento de habilidades para negociação e a valorização da rede de relacionamentos, uma forma de obter apoio social.

De acordo com Bowles (2012), a forma fundamental de interação humana, a negociação, é essencial para a gestão de relacionamentos e a coordenação do trabalho. Nesse aspecto, compreender os efeitos do gênero na negociação oferece importantes *insights* sobre

como os estereótipos de gênero se manifestam nas interações e micro relações entre os gestores da organização, assim como permite perceber as diferenças de gênero na negociação. Com esses propósitos, os entrevistados foram interrogados sobre como se portam diante de situações nas quais precisam negociar com o líder/gestor de sexo oposto.

As respostas foram bem heterogêneas, apontando para uma diversidade de comportamentos, atitudes e posturas que indicam diferenças e semelhanças de papéis de gêneros no exercício da liderança. De início EF1, EM3, EF4, EM7, EF9, EF12, EM13, EM15, EM21, EM24, EF25, EM30, EF31, EF34, EM35, EM36 e EM38 informam que são indiferentes quanto à atitude que assumem nos momentos de negociação, ou seja, não adotam posturas diferenciadas para negociar com colegas gestores do sexo oposto. O EM24 resume objetivamente em sua fala o discurso comum dos que comungam com esta ideia: “Como já falei no início, não levo em consideração essa questão do gênero, trato ele como um profissional, um colega de trabalho e não considero se é masculino ou feminino”. Da mesma forma, EF12 expõe:

Eu acho que não tem mudança não. Eu acredito que não, lógico a gente respeita a questão dessa diferença da forma como eu vejo o sexo oposto de liderança. Mas eu não mudo, eu acho que a questão maior é o respeito mesmo à forma como cada um exerce a sua função. Eu acho que não muda, não, a postura é a mesma, de respeito.

Sobre a perspectiva de gênero na negociação, observa-se três maneiras como os estereótipos de gênero influenciam o comportamento de negociação. Em primeiro lugar, percebe-se que os gestores usam estereótipos de gênero como informação estratégica. Em segundo lugar, cumprem as previsões das expectativas de gênero estereotipados. Em terceiro lugar, os gestores, por vezes, também reagem a estereótipos de gênero, desafiando expectativas de comportamento, e manifestam-se propensos à androginia.

O uso dos estereótipos de gênero como informação estratégica se manifesta em várias formas dos gestores se relacionarem com seus pares em momentos de negociação. Para o alcance de seus propósitos, homens e mulheres se utilizam desse artifício para evitarem divergências nos modos de atuar num processo de negociação e atingir seus intentos. A EF23 explicita isso em sua fala:

Olha, diante de tudo que eu falei e por experiência, eu me cinjo de dados, documentos, relatórios; de informações técnicas. Mas particularmente uso todos esses argumentos para atender essas características pessoais que não deixam de ser profissionais também. Mas uso uma estratégia que é sempre a argumentação. Então, acho que uma ação entre atender as expectativas do outro, nesse caso, um homem,

com dados, com relatórios técnicos, com a questão mais formal, e o uso da argumentação tem trazido resultados positivos.

O processo de negociação envolve o intercâmbio de informação no estabelecimento de interesses mútuos nas propostas negociadas. Na perspectiva da entrevistada, parece que as competências verbais das mulheres contribuem para a compreensão dos interesses da outra parte, e, em última análise, facilitam as negociações integrativas. A entrevistada usa os estereótipos do líder masculino estrategicamente ao reportar-se à utilização de documentos, dados e relatórios técnicos para atender às expectativas do outro no que tange à decisão racional pautada em evidências normativas que representam elementos de controle dos processos organizacionais. Sob esse aspecto, a EF28 compulsa outros estereótipos masculinos que utiliza como informação estratégica para norteá-la num processo de negociação e consegue ser mais detalhista em sua fala:

Olha, quando eu vou negociar com líder que, dentro da hierarquia é superior a minha, eu procuro, pra negociar, o máximo possível de dados. Porque eu observo que, principalmente, os homens conseguem captar mais porque eles conseguem enxergar. Então para a liderança do sexo oposto eu procuro trazer muitos dados e aí colocar as situações – dois ou três exemplos – de como seria desta forma, se nós fizéssemos assim, ou se fizéssemos o plano A ou o plano B. Mas tento demonstrar de maneira visual para que eles consigam mesmo captar ou tentar imaginar como é que seriam os resultados. Os homens tendem a ser mais objetivos, mais racionais. Então as conversas têm que ser mais curtas, e por isso a gente precisa demonstrar mais visualmente para que eles consigam entender se esse é o melhor caminho, ou não.

O EM33 se reporta ao exercício da sensibilidade como forma de ponderar diante de situações em que necessita negociar com as gestoras, partindo do pressuposto que o homem é desprovido dessa sensibilidade:

Você primeiro tem que conhecer a pessoa com qual você vai apresentar a tua proposta. No caso da personalidade feminina, isso é importante entender, acredito que seja do perfil. Acho que o homem não tem ainda a necessidade da intimidade de negociação, do tipo: “– vou ter que fazer uma amizade com o meu colaborador homem, para poder buscar algo dele”. Homem não tem isso, mas percebe que isso ele tem que ter mais com a mulher, porque ele entende que o homem, por sua natureza, tem que ser prático e direto; então ele acha que homem com homem não vai ter dificuldade, e com mulher ele acha que vai ter essa dificuldade por causa da questão da sensibilidade que ele não tem e ela tem saindo pela orelha.

Diante dessas falas, percebe-se também que os gestores usam os estereótipos de gênero, não só para julgar seus pares, mas também para inferir o que é provável que os outros esperem deles (as), e que estas inferências baseadas em estereótipos influenciam

comportamentos fundamentais de negociação. Esta percepção se evidencia na fala do EM16, conforme a declaração a seguir:

Eu tenho um senso de hierarquia muito grande e bastante definido porque durante muito tempo já fui liderado por homem, já fui liderado por mulheres, então a gente sempre trata com respeito, com a consideração que tem que ser. Mas os meus contatos com as líderes femininas têm sempre o sentido de respeito, de compreensão da função delas. Enfim, eu percebo que com todas que eu já conversei, com todas que eu já troquei ideias, existe sempre um respeito mútuo, existe também um interesse muito grande em relação ao trabalho que está sendo exercido. A gente sempre se trata muito bem e com bastante educação e até simpatia.

Pode-se afirmar que os estereótipos são uma fonte de inferências sobre as expectativas constituintes e, nesse sentido, os gestores, no papel de negociadores, também cumprem as previsões das expectativas de gênero estereotipado. Assim observa-se que, num processo de negociação, as gestoras muitas vezes esperam que os homens adotem um estilo de confrontação, o que reflete um comprometimento para maximizar os resultados. De forma contrária, os gestores percebem que as mulheres veem a negociação como uma possibilidade de proximidade e de relação com a outra parte. Isto se evidencia nas falas de EF20, EM3 e EM38:

Olha, os homens eles só querem ganhar. Eles não admitem, já é nato isso da nossa cultura, eles querem ganhar e por isso, estão sempre dispostos a confrontar. Esse lado da razão do homem faz ele ser assim. Mas eu sempre falo assim, se eu tiver que abrir mão, eu não falo assim: –“eu abri mão pra você ganhar”; sempre digo: –“nem eu ganhei nem você ganhou, nós estamos aprendendo”. Então, eu sempre coloco dessa forma, posso até perder hoje, mas amanhã posso ganhar, e de repente você pode abrir mão. Acho que muitas vezes é mais fácil você abrir mão, porque muito embora você necessite daquela situação a seu favor, mas a tua tranquilidade vai compensar muito mais (EF20).

A última fala da entrevistada parece corroborar as expectativas dos gestores quanto ao processo de negociação como uma possibilidade de proximidade e relação por parte das mulheres. Ainda aqui, parece que algumas gestoras utilizam mais o estilo de colaboração, compromisso e evitação, do que o estilo de competição nos processos de negociação. EM4 e EM38 asseveram:

[...] Para mim essa líder está representando o departamento, coordenação. Independente do sexo ela está ali para negociar. É mais fácil mudar a postura de negociar com essa pessoa de acordo com a postura da própria pessoa e não do sexo. Geralmente a gente espera que as líderes sejam mais calmas, flexíveis, saibam ouvir mais e consigam chegar a uma conclusão juntos, consigam agregar com a gente.

Mas tem líder que é mais agressivas, mais objetivas e essas diferenças é que vão contar na hora de negociar e trabalhar com essa pessoa (EM4).

Eu me comporto de uma forma que eu chamo de fidelidade, com honestidade, porque as nossas mulheres líderes têm essas características. Além disso, elas sabem ouvir e gostam de se relacionar bem com seus pares. Então, quando eu procuro negociar, procuro ver atos que anteriormente foram julgados ou tiveram envolvimento nessa situação e que foram beneficiados. Não importa que sejam do sexo feminino ou masculino, [...] Quando eu procuro negociar, faço isso dentro daquilo que a lei manda, que a instituição manda, que resolução manda, ou seja, dentro do padrão da instituição; não do meu padrão, não do padrão do cooperador, nem da chefia superior (EM38).

Conforme se observa, os estereótipos de gênero também originam dificuldades na interação com os gestores de sexo oposto em contextos negociais. Na organização, isso ocorre mais frequentemente com as gestoras diante dos momentos em que têm que negociar com magistrados. Em suas falas emergem sentimentos de desconforto, em face da postura autocrática e atitudes centralizadoras. Nesse aspecto, as reações das gestoras são ambíguas. EF18 assim se refere:

Então, tem duas discussões, primeira quando você vai negociar com técnicos do seu padrão, e aí, pra mim, não vejo dificuldade nenhuma, desde que eu tenha os subsídios, o conhecimento necessário pra mim isso é tranquilo. Agora, ainda existe enraizado no Judiciário, não sei se em especial, essa questão de subordinação quando se trata com magistratura, quando se trata com juízes. Parece que você tem que ir com algo a mais, não pedir. Você tem que ter uma postura diferenciada, que se dá nesse segundo aspecto; também se divide, porque existe a classe dos juízes que você tem que negociar também e existe a classe dos desembargadores. A classe dos desembargadores já toma qualquer servidor, independente do sexo feminino e masculino, como inferior. Aí você tem que se virar nos trintas e muito mais pra poder negociar. A negociação não é tão fácil.

Nesse processo de negociação, emergem habilidades e atitudes que se reportam à capacidade de “conquistar”, que não prescinde apenas do conhecimento técnico. Segundo EF18 “Você vai conquistando por vários aspectos, e a conquista que estou falando é a conquista num contexto maior. Isso é importante e ela vai se dá por meio de muitos estudos, muitos parâmetros, de relatórios, de demonstrações”. A entrevistada assume uma postura mais comedida com os magistrados, no sentido de conquistar seu espaço, mas essa conquista não parece um processo muito confortável, pois está lidando com o que no Tribunal representa a masculinidade hegemônica (CONNELL, 1987). A fala de EF26 também se reporta às dificuldades de interação com os gestores do sexo oposto. No entanto, no seu âmbito da negociação, assume uma atitude bem combativa.

Não vou mentir pra ti não, isso tem muito e às vezes eu sou bem teimosa. Eu não

tenho essa facilidade de negociar com o superior. Se eu tenho uma causa e eu acho que é aquilo, vou defender. Então, eu já passei por situação de ter que o juiz falar alguma coisa pra mim e eu falar claramente que não concordo. Mas falo, falo e não concordo, e eu não tenho essa facilidade, essa política. Eu tenho a cabeça um pouco dura, se eu achar que o negócio tem que ser feito daquele jeito, de acordo com a legislação, eu vou ficar teimando em cima daquilo. Com todos os magistrados têm essa particularidade, de ter que ficar insistindo pra acontecer.

Parece que a relação de algumas gestoras com os representantes da magistratura caracteriza-se, na maioria das vezes, por excessiva centralização, provocando sentimento de frustração e de não valorização das proposições e iniciativas das unidades organizacionais que estas gestoras representam.

Aspectos de instrumentalidade e foco nos resultados, como estereótipos de masculinidade também emergem nos discursos dos gestores, indiferentemente dos gêneros. Assim, por mais que se reporte a um estereótipo da liderança feminina, a asserção de EM13 deixa claro seu raciocínio em torno da objetividade que imprime no processo de negociação:

Na verdade, não é nem em relação à questão do sexo oposto, mas eu acho que é a postura na hora da negociação. É você saber ouvir e diante da postura, das colocações que a pessoa vai fazer, você tirar as suas conclusões e decidir o que tem que ser decidido. Então eu vejo que nessa característica de saber ouvir, eu não consigo ver diferenciação – pra mim como gestor, como líder ou como coordenador – se é homem ou mulher. Pra mim tem que funcionar, ou um ou outro tem que funcionar, tem que trazer os resultados.

No contexto do processo de negociação também emergem aspectos de expressividade no discurso feminino, em que muito dos quais se reportam à comunicação pró-social, uma vez observado que as gestoras adotam a integração, o compromisso e a evitação como estilo de gestão de negociação. Afora a asserção de EF20, já transcrita, a fala de EF34 também se reporta a esta perspectiva:

Independente do sexo, masculino ou feminino, eu acho que numa negociação a postura tem que ser a mesma, tanto do lado do negociador e do negociante, sem discriminar se é homem ou se é mulher. Acho que você tem que ouvir ambas as partes e tomar a decisão em comum acordo, porque numa hora eu posso está precisando e numa outra a outra pessoa pode está precisando do outro. Então, é uma balança, né? Nesse caso você é o peso, posso está precisando como o contrário. Nada melhor do que uma boa conversa para que haja negociação.

Sob outro ângulo, os gestores, por vezes, também reagem a estereótipos de gênero, desafiando expectativas de comportamento e manifestam-se como andróginos. A noção de androginia, conforme discutido na revisão de literatura, de acordo com o pensamento de Bem

(1981), pressupõe o desenvolvimento simultâneo de características masculinas e femininas por parte do mesmo sujeito. Noção que impulsiona a ideia na qual o desenvolvimento de traços masculinos e femininos é relativamente independentemente ao fato de se ser homem ou se ser mulher. Como tem ocorrido ao longo destas análises, a androginia também se manifesta nos processos de negociação entre os gestores. A assertiva de EF4 deixa evidente esse fato:

Sempre tive mais facilidade de trabalhar com os homens do que com as mulheres, mas isso é uma questão pessoal, não é questão de liderança, homem/mulher não. É porque eu tenho essa característica, eu gosto de me relacionar com os homens porque eles são mais objetivos, lógicos e racionais. Na verdade é porque eu me acho objetiva, não tenho muita “enrolação”, não perco muito tempo com coisas supérfluas e os homens são assim.

Em outras palavras, a androginia induz a confluência de qualidades femininas e masculinas, anulando o pressuposto de dualidade de gênero e não pressupondo qualquer vínculo entre sexo biológico e gênero psicológico. Bem (1981) ainda assevera que a noção de androginia determina que seja possível para o mesmo sujeito ser afirmativo ou compassivo, expressivo e instrumental, ser masculino e feminino, dependendo das situações adequadas a estas diversas modalidades. Na fala do EM5, esta perspectiva se expressa dessa forma: “Na verdade fico relaxado, escancarar o coração; mas com bastante humildade sem querer ser pretencioso, colocando, escutando e ponderando, disposto à deliberação, aberto, basicamente isso”.

Por sua vez, as afirmações de EF40 são bem explícitas em torno da androginia:

Eu me coloco de forma bem tranquila, eu acho que a dificuldade maior da negociação é a gente não ter o conhecimento. A partir do momento que eu tenho o conhecimento, eu tenho a informação e estou preparada, eu realmente converso, debato e negocio no mesmo nível. O que limita a gente, não só com o sexo feminino, é criar uma argumentação, se a gente realmente não tem todos os elementos necessários pra gente poder trabalhar e chegar ao objetivo. Então, quando eu estou conversando com a figura masculina, eu até quero me portar como figura masculina, até puxo pra mim alguns aspectos masculinos mesmo, de postura, a voz; tudo isso conta também porque o homem se posiciona, pela natureza, de forma mais grave. A mulher, dependendo, se posiciona de forma mais tranquila. Até isso, num momento de negociação, a gente tem que levar também em consideração. Isso eu já puxo pra mim também, esse lado da altivez que eu tenho que ter, e ter jogo de cintura.

Em síntese, essas falas deixam claro que, ao contrário da visão tradicional de que a masculinidade e a feminilidade se estabelecem em polos opostos de uma única dimensão, a

masculinidade e a feminilidade compreendem características independentes que podem estar presentes num mesmo indivíduo, simultaneamente.

Compulsando todas as falas observa-se que para a grande maioria dos entrevistados, a perspectiva indiferenciada ou não em torno do gênero no processo de negociação, faz surgir habilidades e atitude consideradas comuns para ambos os gêneros e adotadas diante do sexo oposto, nesse processo. Dessa forma, os gestores e gestoras descrevem os seguintes atributos:

- Adoção de uma postura moral e ética em torno da ação e das partes envolvidas;
- Valorização dos aspectos pertinentes às relações interpessoais;
- Uso do argumento e da retórica como forma de comunicação para obter convencimento;
- Respeito aos valores e princípios do outro;
- Objetividade e raciocínios lógico e analítico no processo decisório;
- Cooperação, compromisso e integração entre as partes;
- Evitação para driblar situações de conflito;
- Ação de conquista como forma de estabelecer relações de confiança;
- Habilidade para saber ouvir o outro e as demais partes envolvidas;
- Coerência, conhecimento e experiência como forma de legitimação;
- Senso de hierarquia e profissionalismo;
- Fidelidade, honestidade e educação no trato com os pares;
- Consideração e respeito; e
- Foco nos resultados.

De maneira geral, no âmbito do processo de negociação, pode-se afirmar que as expectativas de gênero que os sujeitos têm acerca de outros, são importantes para a negociação. Assim, presumivelmente, as expectativas de gênero assentam em concepções de socialização e nos estereótipos de papel de gênero e, dessa forma, têm efeito no comportamento de negociação e nos resultados.

Seguindo com as análises, sob a perspectiva do autoconceito (BEM, 1981) que se baseia nas diferenças de gênero relativamente ao modo como os homens e as mulheres se veem, objetiva-se perceber de melhor forma, sobre uma visão mais ampla, a compreensão dos gestores sobre a liderança no Tribunal de Justiça, ou seja, a visão que os gestores têm a respeito da liderança masculina e da liderança feminina exercida em seu ambiente de trabalho de maneira geral e, para isso, indaga-se sobre as características da liderança masculina e da

liderança feminina, com o propósito ainda, de identificar os estereótipos de gênero nas suas percepções. Apresenta-se esta análise sobre “a visão de si mesmo (a)”, onde são descritos, separadamente, como os gestores caracterizam a liderança masculina e as gestoras, por sua vez, a liderança feminina e a partir da “visão sobre o outro”, onde são consideradas a visão de sexo oposto sobre as respectivas lideranças masculina e feminina.

7.1.3.1 *Estereótipos de liderança: a visão de si mesmo (a)*

A visão de si mesmo sobre a liderança feminina faz perceber que as gestoras observam com empolgação esse papel na organização e sua ascensão aos cargos de direção, mormente pelo fato de serem maioria nesses cargos. O crescimento consistente da presença das mulheres no mundo do trabalho demonstra um movimento diverso daquele tradicionalmente verificado na sociedade de outrora. Como já referido na revisão de literatura, apesar de atualmente as mulheres representarem cerca de 40% da população ativa no mundo ocidental, elas continuam a ser uma minoria nas posições de gestão e, em muitos casos, praticamente invisíveis na gestão de topo. Para Gomes (2005), não se trata apenas de episódios de ingresso no mercado de trabalho para complementar a renda familiar, mas de uma mudança social de grandes proporções que inclui transformações na expectativa de vida pessoal e nas relações familiares. Por sua vez, na organização específica, assume importância particular o estudo da compreensão das diferenças de gênero e sua influência na percepção dos gestores sobre as características da liderança masculina e feminina, a fim de se compreender mais a fundo as dinâmicas dessas relações que configuram a situação atual da organização em que a maioria dos cargos de comando é exercida por mulheres.

Indaga-se aos gestores masculinos e femininos sobre como caracterizam o estilo de liderança de seus respectivos gêneros no âmbito do Tribunal de Justiça. EF28 afirma que “Tem melhores líderes aqui dentro do Tribunal, em relação aos masculinos. A proporção de lideranças femininas que estão realmente exercendo o papel de líder está mais exacerbada do que a dos líderes masculinos”. As asserções de EF17, EF18 e EF25 manifestam esse sentimento em suas falas ao explicitarem que “as mulheres estão tomando conta da corte”. As entrevistadas são unânimes em perceberem que a liderança feminina está mais ousada e destemida frente aos desafios do mundo do trabalho e, por esta postura, está conquistando mais espaço em todos os meios e se colocando à frente dos grandes projetos desenvolvidos pela organização. Para F18, “A mulher está saindo do casulo, ela tem mais voz, ela não tem

mais medo de dizer o que pensa, do que ela acha. [...] A mulher está conseguindo seu papel, já conseguiu seu papel nas organizações”.

Além do carisma, muitas gestoras indicam como características a existência de uma “postura técnica”, respeito ao profissional (seus pares e subordinados), saber lidar com as pessoas, ética e comprometimento, o que consideram importantes para a liderança (EF12, EF18, EF23, EF28 e EF44). Nas falas de EF1, EF4, EF12, EF17, EF18, EF23 e EF43 emergem como características da liderança feminina: a disposição para delegar, proatividade, flexibilidade, raciocínio analítico, cautela, atenção aos detalhes, organização, dinamismo, firmeza e objetividade como atributos tipicamente femininos. Algumas dessas características já foram apontadas nas dimensões anteriores, e desta feita, reforçam a ideia de que apesar de terem incutido em sua estrutura psicossocial os estereótipos de gênero e de reconhecerem as diferenças de papéis de gêneros, as gestoras não os utilizam como parâmetro de comportamento para o exercício da liderança.

Algumas características que emergem das falas das entrevistadas (EF12, EF23, EF25, EF27), se reportam aos aspectos comunais de cuidado com o outro, a sentimentalidade, a preocupação com as questões pessoais dos indivíduos. EF 23 traduz, sobremaneira, estas características da seguinte forma:

Acho que no Tribunal, nós somos menos duras; acho que os problemas pessoais e emocionais das pessoas, nós socorremos em todos os níveis quaisquer departamentos, unidade, seja ela qual for, área meio, área fim. Acho que a gente tem uma característica independente dos homens, que se destaca: é a atenção com outro. A gente não resolve as coisas só pelo meio legal, como os homens estão habituados a fazer.

Na fala de EF28, as gestoras reconhecem que possuem “aquela coisa mais maternal de ter as pessoas mais perto, de ter o cuidado com as pessoas. Eu acho que a mulher tem esse instinto maternal de querer cuidar mais das pessoas, é claro que isso não é regra, mas eu percebo isso”. O ato de cuidar do outro, passa, na visão das gestoras, pela capacidade de perceber o estado emocional das outras pessoas, identificarem a problemática que as atingem (originadas dentro ou fora da organização), como problemas familiares, por exemplo, e intervir no sentido de auxiliá-las. Esses comportamento é definido por EF27 como uma característica sentimental da liderança feminina exercida na organização. A entrevistada comenta que “As mulheres já são mais sentimentais, sempre buscando ver o que está acontecendo, vão rodeando. Eu costumo dizer que a mulher rodeia num geral para poder chegar onde ela quer saber o que está havendo com a pessoa para daí orientar e ajudar”.

EF43 reporta-se à empolgação da liderança feminina e à sua disposição em estar resolvendo as demandas da instituição sem deixar de citar os aspectos comuns, o toque de humanidade existente nas mulheres:

Mas ela traz esse toque de humanidade, de alegria. Ela tem flexibilidade para lidar com os problemas de uma forma muito positiva, [...]. Elas são firmes, elas são decididas, mas elas conseguem mesclar essa firmeza, essa objetividade, essa visão também de reflexos das ações dessa instituição na sociedade, elas conseguem ter uma visão muito interessante e elas mantêm essa docilidade do relacionamento, mas é difícil falar, colocar todos os atributos de forma objetiva, mas elas são muito assim.

Algumas gestoras aventam o comportamento de competição existente entre as mulheres líderes, de forma direta e indiretamente. Ao mesmo tempo em que reconhece que as líderes são comprometidas com a organização e competente, EF32 assim se expressa:

Eu acho que na questão da mulher tem toda essa flexibilidade, mas existe uma competição também. O homem não tem essa questão, não tem esse medo de competição, mas a mulher, não. Então às vezes tem algumas que eu vejo assim, não tão flexíveis e não tão acessíveis, elas se impõem mais à competição. Eu acho que na questão da mulher tem toda essa flexibilidade, mas existe uma competição também. O homem não tem essa questão, não tem esse medo de competição, mas a mulher, não. Então às vezes têm algumas que eu vejo assim, não tão flexíveis e não tão acessíveis, elas se impõem mais à competição.

Constata-se pouca referência com relação à competição, mas observa-se que ela existe de fato nas entrelinhas das falas das entrevistadas e no que está por trás dos discursos das lideranças feminina e masculina na organização. Nessa esteira, EF26 se reporta à questão da competição de forma indireta através das palavras abaixo:

Nós temos boas líderes, mas também temos líderes que aí, aí, aí. Acho que não confia no seu trabalho, fica com medo talvez de outra pessoa substituir e acaba deixando de mostrar o trabalho dos outros colegas, tem isso. Mas tem muita gente competente, reconheço isso, mas quando mulher tem que ser ruim com os colegas, pode ser uma pessoa competente, mas eu sempre disse assim, eu prefiro um chefe homem a uma chefe mulher.

Esta perspectiva também se traduz na fala de EF20 ao se reportar sobre as características da liderança feminina:

Aqui a gente tem líder que são mais sensíveis e outros que são as verdadeiras Hitler de saia, né? Eu vejo dois tipos de lideranças femininas: as mais flexíveis, onde costuma deixar sua equipe mais harmônica, são aquelas onde não existe tanta

mudança; e aquelas que são mais ditadoras, a gente vê mais rotatividade de servidores.

Ao evocar a figura de Hitler, EF20 aponta para comportamentos estereotipados como masculinos na liderança feminina. O mesmo é observado por EF 42 ao afirmar: “Tem algumas mulheres que acabam pegando o jeito de homens, se você analisar bem”.

Esta percepção das entrevistadas faz reportar aqui também à incongruência (EAGLY e KARAU, 1991, 2002) percebida entre o papel do sexo feminino e os papéis típicos do líder. No entanto, como já se considerou, os atributos agênticos e comunais são transposições estereotipadas de gênero edificadas historicamente e socialmente aceitas que alcançam o mundo do trabalho e estabelece diferenças.

Dentre as entrevistadas, apenas a EF4 afirma não ver mais diferenças entre as características da liderança masculina e feminina. Por sua vez, EF44 acredita que não deve haver diferença. Em suas considerações, ela afirma:

Olho, eu acho que primeiro não é porque é líder homem ou líder mulher, eu acho que não tem que ter diferença. É claro que cada um tem as suas peculiaridades de ser humano, eu acho que todo mundo tem que encarar assim: eu sou um ser humano, não é o fato de ser mulher ou homem, eu sempre tenho uma mentalidade assim, muito da igualdade mesmo.

Por outro lado, atributos andróginos também são identificados na percepção de EF40, como foram identificados anteriormente em outras falas suas. Inicialmente ela critica as atitudes comunais da liderança feminina e afirma: “A nossa liderança feminina, ao mesmo tempo em que tem algumas habilidades voltadas para ouvir, conversar, também é muito paternalista, ela se apega muito”. Em suas críticas, aponta a apatia das líderes para tomar decisão face às demandas complexas e a sobreposição do “apego” às questões técnicas, mesmo reconhecendo que a liderança feminina possui “habilidades técnicas” tanto quanto os homens. EF40 assim expõe:

A parte de gestão também, a gente verifica que tem algumas habilidades de técnica que sobressai também, da mesma forma que o masculino. Mas na hora de decidir, ela se apega ainda – “ah, mas eu não sei isso, ah...” –, entendeu? Não só em termos de mudança de cargo, não falo isso, mas ela tem essa dificuldade de chamar pra si ainda, em algumas circunstâncias, a responsabilidade; então é muito fácil.

Observa-se aqui também que o olhar masculino sobre sua liderança, inicialmente, é um olhar indiferenciado aos estereótipos de gênero. Constata-se que a maioria dos líderes, ao

caracterizar a liderança masculina na organização, não diferencia essas características baseada em estereótipos de gêneros. Por sua vez, uma grande maioria, ao relacionar as características, faz comparações com os atributos da liderança feminina, igualando esses atributos entre os gêneros em um momento, e em outro, reconhecendo a necessidade de desenvolvimento de atributos femininos pela liderança masculina. Isto é claramente explicitado na fala de EM7 que descreve como similares características das lideranças masculina e feminina:

Não vejo distinção, porque uma das coisas que poderia talvez cogitar, seria a distinção entre voz de comando, que naturalmente o homem, devido à tradição machista que a nossa cultura ao longo dos anos nos tem nos imposto, mas hoje a mulher está no mesmo patamar porque ela tem a voz de comando também, desde que ela tem realmente a liderança sobre os seus subordinados. Então esse papel hoje é indiferente, tanto para a mulher quanto para o homem. Enfim, quando digo que as habilidades, competências e o conhecimento, que as oportunidades são as mesmas para adquirir isso, então ficou no mesmo patamar.

Outros gestores corroboram esta perspectiva e a traduzem ao expor suas dificuldades em apontar características para a liderança. EM11 se refere a esse fato ao comentar: “Eu não consigo apontar uma diferença substancial. A gente aqui tem várias lideranças femininas e poucas masculinas, mas eu vejo que não tem uma diferença substancial entre elas, eu não consigo apontar”. EM21, ao longo de suas falas, vem enaltecendo a necessidade da liderança masculina se aproximar das pessoas, ou seja, desenvolver as habilidades de relacionamento interpessoais. Aqui o entrevistado, mais uma vez, caracteriza a liderança masculina como desprovida dessa habilidade e para justificá-la reporta-se às mulheres:

Eu também vejo competência igual o sexo feminino, mas não vejo uma facilidade, uma composição com os servidores como eu vejo no sexo feminino, a proximidades, entendeu? São mais distantes, eu acho que são mais distantes. As mulheres, não; elas trabalham melhor o ambiente e eu acho que o homem já não consegue ter essa mesma performance que o sexo feminino tem, acho eles um pouco mais distantes com os servidores. Talvez até possa estar exagerando, mas sinto isso, não só com líderes, mas com outras pessoas, está entendendo? Mas assim, vejo competência também entre os homens, da mesma forma que as mulheres e também muita dedicação, entre sexo masculino, eu vejo assim, entendeu. O que caracteriza mais é isso, eu acho o homem um pouco mais distante do quadro dos servidores, as mulheres conseguem trazer essa harmonia mais que nós, isso que eu acho.

Outras comparações com a liderança feminina são feitas. EM13 considera que a liderança masculina pensa menos para tomar decisão e age de forma objetiva. Se há

problemas a serem resolvidos, a liderança resolve e decide rapidamente. Segundo o entrevistado:

As mulheres, pela característica de ouvir muito, tomam um pouco mais demoradas as decisões que os homens, mas normalmente são as mais acertadas, engraçado isso. A gente, por não ter muita paciência pra ouvir, acaba decidindo as coisas mais rápido que as mulheres, em compensação elas demoram na decisão, mas quando decidem é mais acertada, são mais efetivas.

Mas há também aqueles que caracterizam a liderança masculina pautados nos estereótipos de gênero. Dessa forma, emergem características como a praticidade e objetividade nas ações (EM29), o imediatismo e impulsividade na forma de resolver as coisas (EM30), a atuação com rigidez (EM15), a postura autoritária (EM22), a rigidez e “mão de ferro” (EM37), e a racionalidade e a lógica (EM39). EM2 caracteriza a liderança masculina como possuidora de “conhecimento de conjuntura” e com capacidade de executar tarefas com mais agilidade.

Surpreendentemente, algumas críticas são apontadas para a liderança masculina, mormente no que se refere às posturas. EM5 observa que a liderança masculina, como tem a tradição de uma sociedade machista, se torna mais segura de si. Nesse sentido, os líderes se colocam com mais coesão e pujança e isso fica mais perceptível nas reuniões. Seguindo este raciocínio o entrevistado considera que os líderes no Tribunal, são muito arrogantes. No mesmo contexto EM35 critica a postura e a falta de compromisso de alguns componentes da liderança masculina da seguinte forma:

Os homens líderes, como eu já falei um pouquinho, estão precisando se dedicar mais, já pegando como exemplo as mulheres. Eu tenho visto muitos líderes que estão aquém das mulheres. A gente fica triste porque quando a gente quer tentar fazer algum tipo de atividade que precisa deles, são os primeiros a reclamar, não querem dar solução.

Observa-se que o discurso de caracterização da liderança masculina em perspectiva ampla é bem diverso. Ao tecerem suas assertivas, os gestores assumem um posicionamento mais crítico que as mulheres, às suas características e papéis de liderança. Por sua vez, comparações que são feitas com relação à liderança feminina, deixa claro que os gestores reconhecem plenamente as competências das mulheres. Ademais, parece que onde existe maior quantidade de mulheres por local de trabalho, as resistências e preconceitos tendem a diminuir. A tendência é, inclusive, desaparecer, à medida que o número de mulheres aumenta

e a sua competência gerencial se estabelece (CHANLAT, 2005), como no caso da organização em comento.

Enfim, a consolidação do processo democrático e as mudanças na sociedade brasileira contribuíram para rupturas nas relações tradicionais do papel masculino sobre o feminino. Dessa forma, emergem outras relações de trabalho e isto introduz dinâmicas positivas e transforma o universo organizacional em que a mulher se converte também em protagonista, fruto de um processo de expressiva democratização nos mais diversos campos da vida social (NOGUEIRA, 2005).

A crítica se faz conhecida por todos os gestores e, ao que parece, cria um espaço reflexivo para mudanças de posturas. Esta disposição é exposta pelo EM39:

Os líderes masculinos às vezes somos (*Sic*) taxados como racionais, a mulher é mais detalhista, emocional. Mas com o tempo nós estamos percebendo que a gente tem que mudar, tem que trabalhar conforme o planejamento estratégico, conforme a meta que foi instituída pelo Tribunal. Eu acredito que as coisas estão mudando, aquela questão do líder autocrático está acabando e tornando o líder democrático e participativo.

Percebe-se quanto a esta percepção que os gestores reportam-se ao passado e recordam a liderança antes existente, que atuava com mão de ferro determinando as ações do cotidiano de acordo com o seu ponto de vista, para em seguida, evocarem as características do líder que se deseja para a atualidade na organização em contraponto ao que existia no passado e que ainda existe em menor proporção. EM38 reporta-se a este fato da seguinte forma:

Olhando tempos atrás nós víamos mais esse tipo de liderança de mão de ferro e só determinar e não contribuir, e não ajudar, e não cooperar, ou seja, cada um teria que fazer aquilo da forma que eles imaginassem, mas que fosse de acordo com o que a chefia pedisse, não queria saber como, mas teria que fazer. Hoje, já se quebrou esse sistema porque a gente observa a liderança masculina mais maleável, mas existem ainda muitas pessoas assim – vamos botar uma faixa de 30% – que ainda agem como antigamente, agem da forma de chefe/comandante e não como colega que esteja ali a cooperar com os outros colegas que estão subordinados a eles.

Ainda sob a perspectiva da liderança masculina, os atributos andróginos também emergem nas falas dos gestores. Ainda na forma comparativa de atributos masculinos e femininos, os gestores reconhecem a busca do equilíbrio entre sensibilidade e razão por parte da mulher e apontam o mesmo caminho de equilíbrio de atributos como característica que falta à liderança masculina. EM33 reporta-se a este fato de forma assertiva:

O nosso líder ele precisa buscar mais equilíbrio. O que a mulher vem buscando, de forma veemente o seu equilíbrio, abrindo um pouco mais a mão de sensibilidade, trabalhando mais a razão, você não percebe isso do lado do homem. É difícil o homem trabalhar mais a parte de sensibilidade, ele entende que a parte da sensibilidade está voltada a feminilidade, e não é isso. Você ser sensível ao contexto em que você vive, não quer dizer que você terá que ser afeminado.

O EM33 tem a percepção de que o equilíbrio da razão com a sensibilidade é o grande momento para que as pessoas possam se manter como líder. Tomando em perspectiva a classe dos magistrados, o entrevistado pondera ainda sobre a mudança de cenários na magistratura, propenso a uma mudança de contextos em função da inserção da mulher no quadro de magistrados.

E quando você fala de líder masculino, se tem ainda que a grande maioria dos nossos magistrados são homens; então, fazendo uma pesquisa mais específica, talvez você poderia reparar que as decisões judiciais estão voltadas para o lado da razão. Por mais que a lei fale razão e não mais sensibilidade, isso está mudando devido à inserção da mulher dentro do quadro de magistrados, para dar uma equilibrada nas decisões judiciais, e isso está sendo percebido.

O pensamento de EM14 reporta-se à androginia ao expor sua crítica sobre as características estereotipadas da liderança masculina. Para o entrevistado:

A boa parte dos gestores são (*Sic*) do sexo masculino, alguns têm a conduta estereotipada do homem machão, do masculinizado, e isso nem sempre é necessário; isso nem sempre é uma competência positiva técnica ao seu dia-a-dia. Então, no geral, eu vejo, diferentemente da mulher, a gestão masculina em parte dividida, entre bons gestores por competências técnicas, por atribuições de liderança muito boas e alguns gestores do sexo masculino impondo alguns comportamentos estereotipados do homem com H maiúsculo e do másculo dentro de uma característica no Tribunal que ali não requer. Ali é profissional, é técnico, independente de sexo ou gênero.

Desse modo pode-se afirmar que a androginia, como a nova orientação de papel de gênero, aponta para que ambos os tipos de características, além de serem necessários para uma adequada adaptação psicossocial do indivíduo, facilitem o acesso a domínios tradicionalmente delimitados a um determinado sexo.

7.1.3.2 *Estereótipos de liderança: a visão sobre o outro*

Com o propósito de captar as visões dos gestores sobre as características da liderança exercida pelo sexo oposto, questiona-se como os (as) mesmos (as) as compreendem de uma

forma geral. O olhar das mulheres sobre a liderança masculina na organização se encontra repleto de críticas. As gestoras manifestam suas insatisfações quanto aos aspectos agênticos da liderança masculina, os quais elas identificam como centralização, tecnicismo, autocracia e normatividade.

Inicialmente, as falas das gestoras se reportam às suas impressões a partir de um conjunto de circunstâncias que acompanham acontecimentos rotineiros no ambiente de trabalho, como situações que envolvem aspectos de negociação e decisão, por exemplo: “Temos líderes que gostam de discutir, mas que a decisão final é dele. Eu ainda vejo que você traz uma discussão para melhoria, mas a decisão final é do jeito que ele quer, entendeu? E não do jeito que é o melhor” (EF18). Mas também dizem respeito a aspectos normativos e da organização da rotina de trabalho: “Para falar a verdade eu não gosto de algumas características, porque a impressão que dá tipo, bem! Não conheço bem a fundo. A visão que deixa, é, ‘deixa a vida me levar’” (EF8); “A gente tem aqueles líderes ainda preocupados com o cargo; a gente tem uma liderança que está muito acomodada e acostumada com o dia a dia; a gente tem uma liderança ainda limitada” (EF40). E evocam as questões do tecnicismo em detrimento das pessoas, o que as fazem reportar à figura do “chefe” e não do líder.

Eu vejo que nossa liderança masculina não é um exemplo de liderança no geral, como tem que ser; eu acho que ela tem certa dificuldade e limitações. Nossa liderança hoje tem como principal problema confundir a técnica com o líder. Então, a meu ver, o problema hoje é que os nossos líderes masculinos são muito técnicos (EF40).

O tecnicismo, ou o conhecimento técnico como já citado anteriormente, se manifesta nos líderes pela fluidez em que analisam relatórios, trabalham com estatísticas e com os números, lidam com questões de âmbito legal e normativo e priorizam a gestão dos processos. Nesse sentido, observa-se ser ponto pacífico entre a maioria das entrevistadas que os líderes não têm habilidades para tratar com as pessoas por se centrarem nas questões técnicas. Esta perspectiva se evidencia em várias falas:

Vejo que os homens, aqui no Tribunal, querem fazer, querem mudar, mas não vejo se eles sabem conduzir a equipe deles. Estão muito mais preocupados no técnico. Vejo pessoas preocupadas em dar resultados muito ligados na técnica, no conhecimento técnico, mais isso do que dirigir a equipe (EF9).

Percebo que os homens têm menos traquejo para lidar com as equipes. Percebo que os homens são mais técnicos, então, na hora de dissertar um relatório, trabalhar as estatísticas e os números, percebo que eles têm mais fluidez, mais segurança, no exercício dessas questões (EF23).

Pelas características da cultura organizacional do TJRO, o conhecimento da legislação e a capacidade de saber fazer com eficiência os ritos processuais das unidades organizacionais, têm uma dimensão de concentração de poder que extrapola o desempenho técnico-operacional das equipes de trabalho na troca de informações. De acordo com os depoimentos, estabeleceu-se um *status* e uma posição de autoridade de chefia ou liderança. Assim, “tem alguns que eu vejo uma falta de liderança, que eu vejo mais a parte técnica; tem muito técnico aqui, mas não são líderes, são somente chefes.” (EF34). Segue a entrevistada com sua assertiva: “Na parte de liderança, eu acho que deixam a desejar em muitas coisas. No meu ponto de vista vejo que nós temos bons técnicos, boas pessoas, mas na hora de liderar ficam a desejar”. Nessa esteira, EF 44 argumenta: “O homem tende a ser mais autoritário, a exercer mais essa coisa de chefia. Alguns não, mas assim, em grande parte eu noto querendo enquadrar, normativos, são mais intransigentes”. Segue, no mesmo sentido, os relatos da EF12 e EF28, respectivamente:

Eu acho que eles são mais autocráticos, eu acho que são mais objetivos. A grande diferença é essa, a gente percebe nas reuniões que os homens são mais objetivos, colocam as coisas de forma mais racional e técnica, e as mulheres, não. A gente já faz uma outra (*Sic*) análise e os homens não, eles são mais racionais, conseguem separar melhor a questão de trabalho e de pessoas.

Eu vejo alguns colegas que estão no exercício da liderança, com conhecimento técnico vastíssimo, mas com poucas habilidades na gestão de pessoas. Nós temos muitos colegas que precisam desenvolver melhor isso.

Percebe-se diante dessas falas, que o principal significado atribuído à liderança pelas gestoras, está relacionado aos aspectos interpessoais, mesmo já evidenciado o fato de que a liderança feminina possui atributos andróginos. Nesse aspecto, a liderança feminina distingue o “chefe” como o indivíduo dotado de considerável capacidade técnica, e o líder como alguém dotado de habilidades interpessoais que se integra em atividades grupais no sentido comunal.

Esta observação é apresentada pela EF 43 em seu relato:

Olha, a nossa liderança masculina tem muita gente boa, mas eles não têm esse lado de estar considerando. Hoje alguns já têm, são poucos que têm experiência de saber o que pode acontecer na vida dos seus subordinados e aí os seus olhos não conseguem enxergar as peculiaridades, as dificuldades da pessoa e na vida dela particular e que reflete inevitavelmente no trabalho. Isso eu acho um ponto difícil na nossa liderança masculina, nem todos enxergam. Então, os líderes homens eu os acho mais distantes dos seus servidores. O envolvimento, eu acho que é menor, de alguns que eu vi. Posso até estar errada, mas o envolvimento deles, o relacionamento deles é mais frio, é mais distante, é muito incisivo. Fecham a cara e não se relacionam. Então, essa falta de habilidade em lidar com as pessoas eu enxergo na liderança masculina aqui.

As gestoras reconhecem a competência da liderança masculina, possuidora de uma visão ampla e sistêmica das questões administrativas, que é exigente e atua com rigidez e eficiência em suas decisões, age com objetividade e “vai direto ao ponto”, mas que escuta outras opiniões também. Porém, necessita desenvolver melhor as habilidades de comunicação e interpessoalidade, ser mais flexível e menos centralizadora, se aproximar mais das pessoas para melhor conhece-las e se desarrigar das atitudes machistas que ainda adota, mesmo que em menor proporção atualmente (EF1, EF8, EF9, EF18, EF25, EF27, EF28, EF41 e EF43).

Outras características são apontadas como algo a ser desenvolvido pela liderança masculina, uma delas é o melhor entendimento do universo feminino. EF42 comenta:

Eu acho que o homem não tem muito tato para lidar com os problemas da mulher. Tem coisas que o homem precisa entender, uma mulher tem problemas diferentes do homem. O homem precisa ter sensibilidade e entender pra tratar com mulheres. Eu acho que os homens no Tribunal de Justiça, hoje, não têm muito essa sensibilidade. Eu penso que hoje, os homens precisariam fazer uma reciclagem para conhecer mais os problemas femininos.

Esta perspectiva também é abordada por EF4 ao afirmar: “A mulher tem essa preocupação, esse lado emocional mais aflorado. A forma como ela vê uma mãe que tem que ir ao colégio do filho porque tem uma reunião, uma demonstração, do dia das mães, algo assim, é diferente da do homem. O homem não vê com a mesma importância”.

Como se observa ao longo dessas análises, o olhar masculino sobre a liderança feminina inicialmente manifesta-se como indiferenciado aos estereótipos de gênero. Alguns entrevistados consideram incorreta qualquer generalização em torno de padrões de comportamento de líder feminino ou masculino. Para EM3: “Acredito que nenhuma generalização é correta, não acredito que tenha um papel padrão de comportamento de líder masculino ou feminino. Temos líderes competentes ou não em ambos os sexos”.

Nessa mesma compreensão, EM7 assevera:

Eu vejo que essas lideranças são de forma também igualitária. Tenho colegas com o mesmo nível de liderança igual ao meu e elas fizeram papel excelente para a instituição. Também como vejo colega do sexo oposto em patamares de liderança mais abaixo, mas também que têm desenvolvido um bom papel.

Os gestores reconhecem as diferenças biológicas e de personalidade entre homens e mulheres, mas com respeito às características da liderança feminina, acreditam na igualdade de perspectivas. EM19 ilustra esta percepção com o seguinte relato:

O homem é diferente da mulher, nós somos seres diferentes, mas todos nós buscamos o mesmo objetivo, que é o nosso trabalho, o nosso profissionalismo. Eu não vejo muita diferença, assim, de tratar o homem de uma forma e tratar a mulher de outra forma; pra mim são todos iguais, cada um com suas características e dificuldades. Não vejo diferença entre o diretor e a diretora, pra mim têm que ser tratados iguais. Levo o meu problema de uma forma pra um, da mesma forma que eu levo para o outro; eu digo quais as possibilidades e procuro saber o que você acha. Não tem diferenciação pra homem e mulher, não. Esse aspecto eu considero comum, tanto para a líder, quanto para o líder.

A percepção da liderança feminina por parte dos gestores masculinos também aponta para a congruência dos aspectos comunais atribuídos mais fortemente às mulheres. Nesse pensamento, a teoria da congruência dos papéis sugere que o papel da pessoa congruente com o seu comportamento, tende a ser mais bem avaliado (EAGLY e KARAU, 1991). Alguns relatos evidenciam esta realidade e se reportam aos aspectos do apoio aos indivíduos, a delicadeza, ao minimalismo e à habilidade de saber ouvir:

Uma das coisas que o líder tem que fazer é dar apoio, mostrar que está disposto a ajudar, mas tem momento que você tem que cobrar. E a forma da mulher cobrar é bem melhor compreendida – até mesmo pelo sexo oposto – do que e do homem; elas têm o jogo de cintura de fazer e sair de algumas situações. Outra coisa, a mulher é mais delicada, o perfil, né? O lado intuitivo, né? (EM3).

Eu já tive chefes mulheres e vejo que um diferencial da gestora/líder feminina seria o minimalismo, eu acho que as chefes mulheres têm o olhar mais minimalista com relação a determinadas questões. [...] A mulher tem o olhar mais delicado, é uma questão até de genética, acredito, ela olha os detalhes (EM30).

A mulher, por característica, já tem uma facilidade maior de saber ouvir, então essa qualidade que elas têm de saber ouvir e tomar as decisões é o grande diferencial com relação ao sexo oposto e elas vêm aproveitando essas oportunidades e vêm se destacando no cenário tanto aqui no Tribunal, nacional e mundial. As mulheres estão em moda, né? (EM13).

Os gestores reconhecem as competências da liderança feminina e apontam que suas características se manifestam na demonstração de conhecimento e segurança nas informações que gerenciam e nas habilidades que possuem para exercer com conhecimento e perseverança a realização de suas tarefas (EM2); na sua conduta aguerrida de buscar o melhor para sua equipe (EM14); no comprometimento com a organização (EM16); e na sensibilidade que possuem para lidar com algumas questões pessoais e subjetivas (EM29).

Observa-se que as características da liderança feminina descritas e enaltecidas pelos gestores, neste aspecto, vão de encontro às críticas dessas líderes sobre o que falta aos homens para se tornarem líderes eficientes. Ou seja, o que falta nos líderes, segundo as mulheres, os

líderes apontam como as características principais da liderança feminina. EM38 traduz sobremaneira esta percepção:

A forma delas liderarem (*Sic*) é muito simples, onde elas procuram sempre estar em sintonia com as outras colegas, com os subordinados. Elas procuram sempre conquistar, elas procuram sempre ensinar de forma moderada e paciente, porque elas têm aquele lado materno. Aquele lado da conquista, de ensinar, de ter paciência, de nunca querer se exaltar, mas elas procuram sempre ser de uma forma que todos entendam e todos acreditem e aceitem aquelas características delas, que é como se fosse uma mãe dentro de um departamento.

São vários os relatos que transpõem os papéis sociais de gênero feminino e seus estereótipos do contexto da vida privada para as características da liderança feminina, mormente os que dizem respeito aos atributos comunais. EM 39 em seu relato afirma:

Eu percebo que as mulheres são bem mais detalhistas e por muitas delas já serem mães, casadas, cuidar da sua casa, trabalhar. Então eu acredito que elas valorizam quando você fala que está com problemas, que você tem um filho que está doente e tem que se ausentar; eu acredito que elas são muito mais compreensivas porque já passaram ou passam por momentos como esses. Eu acredito que as mulheres são bem mais detalhistas e na maioria das vezes, sensíveis também, né?

No entanto, ao mesmo tempo em que essas características são consideradas positivas pelos gestores, alguns assumem uma posição crítica a este aspecto. EM11 é enfático em seu relato ao considerar:

A mulher é mais dedicada, ela abraça mais a tua ideia, ela compartilha mais o trabalho, mas ao mesmo tempo ela tem uma dificuldade por conta das coisas de mulher mesmo. Aquelas questões de saúde de mulher, de cuidar de filho, enfim, de cuidar de marido, eu vejo que tem essa parte. O ruim de trabalhar com mulher é essa, que tem aquele período mensal, a mulher fica naquela situação, tem que cuidar do filho, tem os problemas domésticos, enfim.

Ao que parece, esta fala corrobora a crítica levantada por EF42 sobre o fato de a liderança masculina aprender a lidar melhor com o universo feminino. No mesmo espírito da crítica, EM5 aponta para características negativas da liderança feminina que se percebe como sendo um desabafo por questões que envolvem diferenças, as quais se observa *a posteriori* em conversa reservada com o entrevistado, que se refere curiosamente a um termo que nomeia como uma “autocracia ginocrática”:

As líderes andam buscando sempre a alta afirmação de maneira que surpreende. Elas são endurecidas, são pessoas que precisam se auto afirmar o tempo todo, não sei se é porque elas nunca em alguns anos atrás assumiram cargos expressivos de grande

relevância, ou se também se sentem aprisionadas pela questão da contra prestação. Elas são autocráticas, porque elas precisam se auto afirmar e a autocracia “ginocrática” faz com elas ajam dessa forma.

Sobre outro contexto, emergem comparações entre o desempenho positivo das mulheres e a falta de compromisso de alguns gestores com as questões de gestão. EM 35 tece algumas características da liderança feminina, comparando-as à percepção negativa que tem sobre alguns atributos da liderança masculina:

Eu tenho visto que as mulheres têm surpreendido, porque elas têm uma dedicação às vezes maior que a dos homens. Eu não as vejo presas em salas, em divisões; vejo-as sempre bem ativas, participativas; coisa que muitos homens em reuniões e em atividades, são os primeiros a não querer fazer aquela atividade, a não querer se expor. Então, eu estou vendo que grande parte das mulheres que atuam em cargos de gestão aqui no Tribunal, está bem presentes em todas as reuniões e atividades.

Observa-se, por outro lado, algumas falas que indicam incongruências quanto ao papel agêntico exercido por algumas líderes femininas que, ao contrário do que Eagly e Karau (1991) observam, não são consideradas negativas pelos gestores masculinos. Também se observa a visão indiferenciada sobre a liderança feminina neste aspecto. EM 22 relata: “Mas eu já percebi e não é rara, uma postura muito mais autoritária das líderes do sexo feminino. Mas a liderança feminina é uma liderança de muita mais força, de mais persuasão mesmo”. EM16 caracteriza: “Eu já vi certa rigidez, certa cobrança, ou seja, nós temos metas a cumprir, então e aquela cobrança direta, mas a liderança feminina também alcança resultados”. EM 21 compara: “Olha, as que eu conheço e tenho proximidade, as vejo desempenhando o papel com competência; sabem se dirigir e compor situação dentro da unidade de maneira melhor do que nós homens”. Ainda com relação a este aspecto, EM 7 comenta:

Também como vejo colega do sexo oposto em patamares de liderança mais abaixo, que têm desenvolvido um bom papel. Então, recai naquilo que já falei, tendo habilidade e competência e correndo atrás do conhecimento, você chega naturalmente nesse patamar de liderança que o seu cargo e a instituição exigem (EM7).

Estas perspectivas difusas sobre a percepção da liderança feminina por parte dos gestores masculinos corroboram as constatações identificadas na dimensão anterior, em que, para estes, o sexo do líder e seu papel social não diferenciam quando se trata do exercício da liderança. Dessa forma, também se pode afirmar que, na visão dos gestores, não há diferenças nos papéis de líderes masculinos e femininos e que, por esses papéis serem semelhantes, não

há incongruências. Isso abre espaço para a discussão sobre um estilo andrógino de gestão na organização.

O relato de EM22 vai ao encontro dessa realidade: “Aquilo que caberia ao homem assumir aqui no Tribunal, ela aparece muito mais, ou seja, a postura muito mais masculina, no meu modo de dizer, nas líderes do Tribunal de Justiça”. Esta compreensão é compartilhada por EM 33 que ao dispor sobre a liderança feminina considera: “A mulher além de ter o tecnicismo do homem, a prática do homem, ela tem uma visão mais detalhada daquilo que ela faz. Então, esses pormenores fazem com que ela se sobressaia mais, talvez por sua própria necessidade de manter aquilo que ela conquistou que é o seu espaço”.

Os estereótipos de gênero masculino permeiam as observações das gestoras, o que as levam a assumir um posicionamento crítico quanto à liderança masculina. Este fato pode ser analisado sob duas perspectivas que nem sempre se coadunam: a maneira como a liderança se apresenta e a formal como ela realmente deveria ser para demonstrar eficácia. Ao que parece, a percepção de como a liderança feminina se apresenta para os líderes masculinos, se aproxima mais do modelo de eficácia; o inverso não é uma realidade. Ou seja, a liderança feminina parece está desenvolvendo atributos agênticos e, conseqüentemente, se masculinizando; a liderança masculina necessitaria desenvolver atributos comunais para serem percebidos pela liderança feminina como mais eficaz.

A questão releva-se novamente no mínimo complexa, mas é importante lembrar que “a avaliação e o significado dos comportamentos e características atribuídos ao líder podem variar significativamente em função da especificidade do contexto e da cultura que subjaz” (BARRACHO e MARTINS, 2010, p.133). Dessa forma, as características das lideranças masculina e feminina aqui descritas existem no âmbito da organização em comento e representam os significados definidos por aqueles que vivem esta realidade específica em seu cotidiano de trabalho. Portanto, as considerações até aqui expostas, permitem uma consolidação das características apontadas pelos entrevistados, assim como possibilita uma definição coletiva sobre liderança. Dessa forma, o/a líder é a pessoa que:

- Conduz sua equipe e se legitima pelas suas competências; sabe ouvir e dialogar e busca a proximidade com a equipe a fim de se manter presente;
- Possui habilidades de empatia e apresenta coerência em sua retórica, pois suas atitudes combinam com seus discursos;

- É considerado (a) referência pelos seus pares e subordinados; consegue alcançar os objetivos de forma mais agradável, pois conta com a colaboração e convergência de sua equipe;
- Gerencia para viabilizar resultados; estabelece relações de confiança com seus pares e subordinados e sabe delegar atribuições;
- Possui habilidades para contornar situações adversas e divergências; com capacidade para persuadir, envolve as pessoas para o alcance de seus objetivos e da instituição, sem pressioná-las; gera a confiança, e a crença de que vai dar certo;
- Opina, discute, é inteligível, coloca argumentos, consegue que a equipe siga as orientações e não fica isolado (a); respeita e obtém respeito das pessoas; propicia segurança à equipe;
- É participativo (a), democrático (a), competitivo (a) e se diferencia pelo conhecimento técnico e cabedal humano que lhe permite a assertividade em suas decisões;
- Reconhecem as diferenças dos papéis sociais de gênero e seus estereótipos, mas não restringem seu papel de liderança a esses padrões heteronormativos.

Resgata-se o arcabouço teórico para refletir sobre o fato de que os indivíduos aprendem e internalizam prescrições próprias do masculino ou feminino, a partir de normas da sociedade, e formam personalidades e padrões de comportamento enquadrados no gênero. Nesse caso, para D'Amorim (1989), gênero refere-se à soma das características psicossociais pertinentes aos indivíduos de cada grupo sexual, a identidade de gênero, por sua vez, o conjunto destas expectativas internalizadas pelo indivíduo, em resposta aos estímulos biológicos e sociais. No entanto, esta abordagem estabelece a ideia de diferença e complementariedade e simplifica os processos de constituição de homens e mulheres na sociedade, reduzindo-os a meros assimiladores passivos de normas e expectativas, sem abrir espaços para rupturas e para o papel ativo que os sujeitos possuem na sua própria socialização de gênero. Porém, existem diferenças entre culturas, o que se faz concluir que não há uma definição universal dos papéis de gênero “masculino” e “feminino”, esta definição depende da cultura onde as pessoas vivem. Nessa perspectiva, não há dúvidas de que existem variadas formas de ser homem (e de ser mulher) e que essas podem ser mais ou menos valorizadas na sociedade, em determinados momentos ou contextos.

Assim, conforme constatado nas análises, a partir das dimensões propostas, os gestores consideram primordiais os atributos de interpessoalidade como a principal forma de legitimação da sua liderança. Estes atributos se traduzem em subjetividades e atitudes que permitem promover a integração e o compartilhamento, o espírito gregário e o estímulo dos indivíduos. Os conceitos sobre liderança e papel do líder indicam aspectos de congruência e incongruência relacionados aos estereótipos agêntico e comunais de liderança masculina e feminina, comprovando a assertiva de que, por mais que homens e mulheres ocupem o mesmo papel de liderança, os estereótipos de gênero fazem com que se comportem de maneira diferente. No entanto, foram constatadas algumas inversões de estereótipos que na percepção dos gestores não soam negativamente. Dessa forma, parece está se desenvolvendo na organização, um novo papel de liderança que mistura as noções de masculinidade e feminilidade, ou seja, uma liderança andrógina. Esta asserção se evidencia em todas as outras dimensões analisadas, restando evidente a não diferenciação dos papéis de líder baseados em estereótipos de gênero.

7.1.4 Percepção dos gestores sobre a liderança andrógina

No mundo do trabalho, se postula que os indivíduos psicologicamente andróginos combinam de forma equilibrada os papéis masculinos tradicionais (assertividade e instrumentalidade) e papéis femininos (sensibilidade e expressividade) em sua maneira de atuar. Importante frisar que, para Bem (1975), o indivíduo andrógino não é visto como um híbrido psicológico que fica a meio caminho entre a masculinidade e a feminilidade extremas, pelo contrário, se trata do indivíduo que possui qualidades masculinas e femininas bem definidas à sua disposição. As pesquisas assinalam o valor da androginia psicológica, pois evidencia como os indivíduos andróginos, homens e mulheres, são mais propensos a obterem sucesso em tarefas de ambos os sexos.

Tendo em conta perceber a compreensão dos (as) gestores (as) em torno da androginia e da liderança andrógina, descrevem-se suas percepções sobre o desenvolvimento de papéis comuns de liderança masculina e feminina, assim como suas perspectivas de se criar, em torno da organização, um espaço de construção de uma liderança andrógina. Inicialmente indaga-se sobre a possibilidade das características e atributos descritos pelos gestores para as lideranças masculina e feminina serem desenvolvidos e exercidos por qualquer pessoa, independentemente de ser homem ou mulher.

Com exceção de EF27 e EM 35 que responderam negativamente e EM11 que considera difícil, mas não impossível, os demais gestores (as) foram unânimes em responder de forma afirmativa. EF27 em sua negativa se reporta às expectativas de gênero (CARLI, 1999, 2001) e justifica-se:

Acho que não. Não, porque já é a educação, já é uma coisa que vem desde berço mesmo, a mulher, já li em alguns lugares que a mulher foi, desde o tempo das cavernas, a mulher ficava dentro da caverna. O cérebro dela é formado para aquilo, coisas pequenas, para focar, e o homem não, ele tem aquela visão mais ampla, porque o homem saía para caçar. Então ele tem aquela visão de tudo, já é uma coisa de muito tempo; claro que é preciso exercitar, exercitando, todo mundo consegue, é coisa que vem do natural mesmo, não tem como mudar.

EM35 em seu relato acredita não ser fácil para o homem desempenhar “certas atribuições da mulher que exige a sensibilidade”, referindo aos estereótipos da liderança feminina. Em suas palavras, assevera:

Eu acredito que não é fácil o homem desenvolver a mesma forma de liderança que a mulher, porque em várias situações eu acredito que o homem tem que ser mesmo imparcial. Porque quando você é muito sensível e começa a se influenciar demais na vida do seu colaborador, isso acaba prejudicando porque impacta na sua decisão. Então, eu acredito que para o homem, é muito difícil ele atuar com um sentimento sensível como a mulher.

Atuar de forma imparcial, sem deixar o sentimento aflorar nas diversas questões existentes no setor, na perspectiva do entrevistado, é prejudicial em função da diversidade de problemas que demandam o setor. Por sua vez EM11 argumenta que é possível, mas não com tanta eficiência como seriam, se fossem executadas pelo gênero específico. Segundo o entrevistado:

É possível sim, mas não com tanta eficiência, com 100% de eficiência porque isso é mais da natureza do homem, natureza biológica na verdade. O homem foi treinado para ser dessa forma e ele só se ajusta ao ambiente, se adequa ao ambiente. E a mulher da mesma forma. A história, o desenvolvimento do homem ao longo do tempo aponta pra isso. Mas é possível sim mudar, mas não com 100% de eficiência.

As três perspectivas relatadas fazem reportar ao conceito de papel social de gênero tipificado, o qual prescreve um conjunto de atitudes esperadas para o comportamento individual que refletem conformidades a normas culturais para as posições sociais que se ocupa. Nesse sentido, todo comportamento que escape à norma é entendido como um desvio. A visão estereotipada dos papéis sociais de gênero e as prescrições enviesadas do papel de

gênero limitam as possibilidades de desenvolvimento de atributos comuns às lideranças masculina e feminina. Nesse sentido, conforme Bem (1974, 1981), os sujeitos excessivamente tipificados sexualmente encontram-se limitados por um restrito leque de comportamentos adequados para cada situação.

As justificativas em torno das afirmativas favoráveis às características e atributos passíveis de exercício por ambos os sexos, são diversas. De modo geral, os entrevistados acreditam que todas as pessoas designadas para exercer as funções de líder são competentes e capazes de exercê-las, indiferentemente das funções que foram designadas, pois entendem que para ser líder tem que ter personalidade própria (EM2 e EM3). Além disso, apontam esta possibilidade considerando a tradição da organização em capacitar pessoas para desenvolverem competências que lhes deem habilidades e conhecimento para exercerem papéis de liderança, sendo homens ou mulheres. EM5 e EF26 compartilham essa opinião. EF26, sobre uma perspectiva individual assevera:

Eu acredito, porque estou vendo que aqui no Tribunal, cada vez mais está acontecendo algumas mudanças – bem lentamente –, mas estou vendo que está havendo oportunidade pra gente quem é mais técnico, que realmente sabe mais, que dá valor ao conhecimento. Tem gente ainda que continua na administração e não tem todos esses atributos. Mas tem que ser do mesmo jeito, o mesmo pensamento; tem que ter conhecimento, tem que valorizar o estudo, valorizar a capacitação, tem que ver o todo, ver o individual de cada servidor que está naquele departamento, porque às vezes as pessoas não olham a particularidade da cada um.

EF43 estabelece uma associação entre os atributos naturais das lideranças feminina e masculina com o processo de capacitação e assevera:

Eu acho sim. Além de ter um perfil, independe de sexo, têm líderes natos e os que são por preparo técnico. Então tudo é uma questão de capacitação e que esses atributos são plenamente possíveis de se desenvolver, de se trabalhar, independentemente do sexo da pessoa, independe totalmente. O que pode ocorrer é que alguns atributos não tem que se trabalhar tanto porque já são mais naturais na mulher e no homem. O ser humano tem esse dinamismo de se de adaptar e tem inteligência para aprender, para trabalhar, né? Tudo isso.

Por outro lado, emergem vários relatos referentes ao fato de que não se pode mais pensar no homem mais qualificado que a mulher, ou do contrário. Os gestores percebem o mesmo nível de qualificação das lideranças masculina e feminina e reconhecem que as qualificações demandadas para cargos de liderança são as mesmas, portanto, não veem

nenhuma situação que demande atributos masculinos ou femininos em particular (EM3, EF4, EM6, EF10, EM 16, EM21 e EF23).

Os gestores consideram perfeitamente normal perceber no líder masculino atributos que em tese se observaria apenas na mulher e vice-versa. Reconhecem que o líder contemporâneo é o líder sem trejeitos, ou com atributos que migram de um gênero para o outro, o líder andrógino. EM22 afirma:

Não consigo, vamos dizer assim, me sentir excluído ou incluído nesses arquétipos, mas eu acho que os líderes masculinos podem perfeitamente ter sim atributos femininos, a intuição, né? Como a mulher também, ela pode ter raciocínio matemático, essas coisas assim, objetividade que surpreendem e que aparentemente estaria no grupo masculino. Não vejo nenhuma dificuldade com relação a isso; não é questão da liderança é típico do ser humano hoje. Você ver homem e mulher com esses atributos interagindo, acho que é mais isso. A própria cultura leva que o líder ter essa composição meio andrógina, meio misturada, né? Mais ou menos isso.

Seguindo o mesmo raciocínio, EF44 relata: “Acho que é possível, né? Mas assim, seria bom pegar os aspectos positivos de cada gênero e tomar para si. Seria isso talvez, o ideal, pegar os positivos de cada um para ser mais conciliador”. Sob a mesma lente andrógina, EF42 afirma que: “Nós estamos em numa era que tudo muda, e assim como a mulher conseguiu sair do anonimato dela e se tornou líder e Presidente da República, o homem também não pode?” Para a entrevistada, o homem tem preconceito de achar que agir com sensibilidade irá torná-lo menos masculino. Em seu relato, EF42 sustenta: “às vezes o homem tem aquela coisa de achar que vai fazê-lo menos masculino, né? essa coisa de masculinidade. Não existe isso, eu acho que o homem pode ser sensível, ele pode ser compreensivo e pode continuar sendo másculo por ter nascido homem, entendeu?”.

Os relatos de EM22, EF42 e EF44 vão ao encontro aos argumentos de Bem (1974) sobre a androginia psicológica e a flexibilidade comportamental. Segundo essa autora, falar de androginia psicológica supõe esclarecer que masculinidade não implica ausência de feminilidade e esta não é o contrário de masculinidade, assim como este fenômeno não diz respeito à realidade biológica. Pessoas andróginas não possuem um gênero tipificado e direcionam seu comportamento para a situação. EM38 reporta-se a esta perspectiva com o seguinte relato:

Sim, com certeza. Nós vivemos hoje num mundo que não é mais machista, nós vivendo num mundo atualizado, um mundo tecnológico no qual nós estamos atualizados a cada segundo. Então, as informações hoje são muito rápidas, a aprendizagem hoje também é muito rápida, e vejo que hoje a mulher está no mesmo patamar do homem. É uma mulher guerreira, é uma mulher que toma conta da casa,

que trabalha; é uma mulher que toma conta dos filhos, é uma mulher que ensina a tarefa. Ou seja, não existe mais aquela Maria, a dona da casa; existe hoje uma mulher, uma profissional igualmente ao homem, que tem a mesma liderança, que tem os mesmos ideais, o uso intelectual. Então nós podemos ver hoje que, tanto a liderança feminina quanto a masculina podemos ter dessa forma.

Os entrevistados consideram a necessidade das lideranças aprenderem uns com os outros sobre seus atributos para se tornarem mais eficazes. Nesse sentido EM30 expõe: “Eu acredito que muitas coisas a gente precisa aprender com as mulheres; elas já aprenderam muita coisa com os homens e elas também abrem espaço no mercado, na administração pública e na administração privada exatamente por isso”. O entrevistado se refere à necessidade dos líderes masculinos assimilarem a delicadeza, a atenção e as habilidades das mulheres de lidarem com as pessoas. Reconhece ainda que as líderes apreenderam algumas qualidades dos homens referentes ao ato de impor o que quer à postura assertiva, que em sua visão é característico da masculinidade. Nessa esteira, EF42 também afirma:

Eu penso que muita coisa dos homens a mulher precisa também enxergar, essa coisa assim: a mulher é mais emoção, o homem é mais razão, então pra nós mulheres às vezes também vamos ter que ir lá na razão, a gente tem que aprender a ser mais maleável. Então tem hora que não dá pra você se virar só com a emoção, porque não vai, não anda. Eu acho que dá para os dois aprenderem um com o outro, desde que ambos deixem o orgulho de lado que às vezes é o que dificulta.

A entrevistada compreende que há momentos nos quais a emoção e a sensibilidade não funcionam como estratégia para alcançar a eficácia: “Então tem hora que não dá pra você se virar só com a emoção, porque não vai, não anda. Eu acho que dá para os dois aprenderem um com o outro, desde que ambos deixem o orgulho de lado que às vezes é o que dificulta”. As assertivas de EM30 e EF42 vão ao encontro do que Bem (1975) define como “flexibilidade ou adaptabilidade comportamental”, característica do papel sexual andrógino que devido a seu autoconceito não se restringe aos comportamentos socialmente adequados ou não a seu sexo.

Os entrevistados reconhecem que a organização reproduz os papéis de gênero existentes na sociedade, assim como observam que a dinâmica das relações de gênero na mesma organização está pautada em estereótipos socialmente construídos fora de seus limites. Ao responder à indagação inicialmente proposta, EM14 responde:

Acredito que sim. Mas claro, é óbvio que o líder masculino e feminino trazem – por questões culturais da organização, por questões culturais da sua formação – algumas bagagens da sociedade, da cultura masculinizada ou da cultura feminizada de cada um.

Ao afirmar que as características e atributos da liderança podem ser desenvolvidos por ambos os sexos, EM24 afirma:

Acredito que os atributos são genéricos e cabe tanto ao sexo masculino quanto ao sexo feminino. Entretanto, como falei, cada pessoa tem uma forma de viver a vida, traz carga de criação, de conhecimento; o meio pelo qual essa pessoa conviveu ou convive, isso pode contribuir ou dificultar com as características pessoais, mesmo porque, passa por uma questão pessoal de cada um. [...] mas eu acredito que as características são aplicadas tanto ao líder masculino como ao líder feminino.

De um modo geral, observa-se que desenvolver e exercer atributos de liderança estereotipados como masculinos ou femininos em busca de uma integração, constitui uma construção de aprendizagem coletiva para os gestores, que se dá por meio de processos cognitivos pelos quais se valem ao utilizar sua percepção, memória, razão e sensibilidade para apreenderem “novas” características e habilidades.

Segundo Bem (1975), a androginia conduz a junção de qualidades femininas e masculinas, anulando o pressuposto de dualidade de gênero e não pressupondo qualquer vínculo entre sexo biológico e gênero psicológico. Para a mencionada autora, a noção de androginia não está fundamentada na ideia de que os sujeitos sexualmente estereotipados encontram-se muito ligados à delimitação de comportamentos culturalmente adequados ao seu sexo e avaliam o seu comportamento a partir deste. Desta feita, um sujeito estereotipado sexualmente preocupa-se em manter o seu comportamento em concordância com o padrão ideal de masculinidade ou feminilidade, elegendo comportamentos e atributos que exaltem este padrão e distanciando-se dos que o contrariam. Pelo contrário, os sujeitos andróginos estão menos ligados a delimitações culturais de masculinidade e feminilidade e conseqüentemente menos preocupados em orientar o seu comportamento por esses padrões. Ainda segundo Bem (1981), a noção de androginia determina que seja possível para o mesmo sujeito ser afirmativo ou compassivo, expressivo e instrumental, ser masculino e feminino dependendo das situações adequadas a estas diversas modalidades.

Concomitantemente, a convergência de qualidades femininas e masculinas é vantajosa para os indivíduos, por possibilitar mais recursos psíquicos para enfrentar a complexidade e adversidade das exigências do contexto ambiental e, simultaneamente, poderem eleger um espaço na sociedade independentemente de classificações baseadas no gênero. A partir desta perspectiva, após tecer considerações sobre a androginia e a liderança andrógina, incitam-se os (as) entrevistado (as) a se manifestarem em torno dessas temáticas e, para isso, considerando gênero um *constructo* social e histórico, procura-se saber das suas percepções

sobre a possibilidade e perspectivas de se criar, em torno da organização, um espaço de construção de uma liderança andrógina.

De acordo com Rojas e Franco (2008), a nova orientação de papel de gênero aponta para que ambos os tipos de características, além de serem necessários para uma adequada adaptação psicossocial do indivíduo, facilitem o acesso a domínios tradicionalmente delimitados a um determinado sexo. Além disso, as diferenças entre homens e mulheres são completamente culturais e os andróginos, ao agruparem os traços positivos dos dois gêneros, superam a arbitrariedade das fronteiras sexuais culturalmente definidas.

Os relatos são praticamente unânimes ao afirmarem positivamente sobre a criação de um “espaço” propício à liderança andrógina na organização. Exceção feita à EM11 que “biologisa” o conceito de gênero ao afirmar: “Eu acredito que isso não aconteça tão cedo. Esse pensamento é uma questão biológica, acho que para mudar isso vai levar anos ainda. Então acho que não é tão cedo ainda”. Dentre os relatos daqueles que afirmam positivamente, alguns reconhecem já existir esta liderança andrógina na organização, outros acreditam que este espaço está em franca construção e há, ainda, aqueles que consideram a sua existência à longo prazo.

É ponto comum entre os entrevistados a plena convicção, independentemente de suas perspectivas temporais, a expectativa de uma realidade andrógina na organização. A fala de EM22 traduz claramente esta expectativa ao afirmar que erra a organização em não desenvolver ou não querer trabalhar no líder atributos mistos, tanto do lado do homem quanto da mulher, porque para cada circunstância esses atributos são necessários, não se descarta nenhum desses atributos num processo de gestão de liderança. Considera ainda que cada um desses atributos é necessário quando a condição assim exige, e que os significados da liderança são condicionados, também, pela cultura. Nesse sentido declara:

Não consigo vislumbrar uma liderança masculina que em certa medida tem que tratar com colaboradores com uma postura mais afável, mais amorosa, numa relação assim, não tão profissional, mas também próximo da relação interpessoal; como também não consigo enxergar a desnecessidade de uma líder mulher que precise elementos de racionalidade. Então assim, eu acho que o andrógino é necessário porque as características que ligam de homem para mulher são necessárias para liderança. Então, não desenvolver isso, não aproveitar, não complementar isso nos líderes que se formam ou aqueles que já estão aí, seria um desperdício. Acho muito importante desenvolver isso, mas sabendo também que a formação da liderança dos órgãos sofrem interferências da cultura local, da região.

EM22 conclui ao considerar que o líder andrógino, ou a instituição, deverá desenvolver nos líderes os atributos que perfaçam o perfil do homem e da mulher porque esse é o

caminho, pois cada atributo que o homem e a mulher têm é importante para o papel de liderança, porque a circunstância exige assim.

Como já se constatou as lideranças, em dados momentos, têm assumido atitudes estereotipadas do sexo oposto. EF18 em seu relato comenta que: “A mulher tem buscado ser muito durona porque realmente ela busca isso do homem”. Nesse sentido, considera possível desenvolver uma liderança andrógina da organização, mas considera isso um grande desafio, pois pressupõe uma mudança de cultura que não ocorrerá de imediato. Em sua fala, a entrevistada esclarece:

Eu vejo que é possível, é um desafio, uma mudança de cultura que não vai acontecer do dia pra noite, existe todo um trabalho a ser feito aí. Um trabalho que vai de valorização, de capacitação, de troca de sinergia, de integralização, é o que eu penso. Um trabalho que vai mudar essa cultura do Tribunal de Justiça. Então, esse aspecto pode ser, e eu vejo que os dois têm que pegar os bons exemplos, o que é bom um do outro, né?

A mudança cultural é apontada como a maior barreira a ser vencida para se desenvolver uma liderança andrógina na organização. O discurso da cultura como barreira se reporta à construção social e histórica do gênero que estabelece papéis de gênero tipificados para homens e mulheres. Em seus relatos EF18 esclarece:

A mulher é sensível por essência; a sua essência sempre foi assim. Desde os primórdios, a mulher é muito mais voltada pra questão mais delicada. Mas a gente pode unir o útil ao agradável, e a gente pode unir as duas coisas; as duas qualidades são atributos, e eu não sei se sou um bom exemplo disso.

Sob a mesma perspectiva, EF1 avança os papéis sociais e estereótipos de gênero como fatores culturais e reporta-se a esses como algo exigido pela sociedade que criam expectativas de comportamento padrão para homens e mulheres:

Eu acredito que ela possa ser desenvolvida sim, mas tem que ter um trabalho todo por trás. Logicamente a sociedade exige aquela situação do homem ser mais forte, tomar decisão, "ele manda, ele faz" e isso também prospecta na questão do órgão ou da empresa pública, porque o homem tem aquele papel: ele vai lá, decide, ele não tem "mais ou menos", não tem aquela conversa, ele vai lá e faz. Então [...] a gente tem toda a questão cultural envolvida aí, nesse papel do homem ser mais sensível e a mulher em algumas situações, e ele ter aquele papel mesmo de decisão. Eu acredito que possa ser trabalhado, mas tem uma questão cultural bem forte nas instituições, ainda mais a questão do serviço público que tem outras questões culturais envolvidas por trás.

EF8 também se reporta à questão cultural e mais especificamente, à dificuldade do homem expressar a feminilidade. Para a entrevistada, o homem tem essa dificuldade porque as próprias mães educam o filho culturalmente para “ser machão e demonstrar força”.

Então, essa é uma questão cultural, infelizmente a educação é que gera tudo isso, nós vemos colegas com dificuldade de se relacionar, de dialogar e a mulher já ganha até nisso, é mais sensível, joga um pouco do emocional, a mulher é bem mais transparente. Acredito que tudo é possível, desde que a pessoa seja trabalhada, se ele estudar, porque o homem também precisa ser aperfeiçoar e se aprimorar nesses aspectos.

Ainda sob a perspectiva cultural, EF9, EF26, EF27, EF34, EF41, e EF44 se reportam às barreiras nesse âmbito. As entrevistadas consideram possível o desenvolvimento da liderança andrógina na organização, mas acreditam que será um processo longo, pois supõem que isso intervém não só nas questões de atribuições dos líderes, mas principalmente nos aspectos emocionais dos indivíduos. Essas intervenções constituem trabalho demorado e particularmente EF34 questiona até que ponto homem e mulher vão pensar e ter atitudes iguais. A entrevistada argumenta: “Isso é um trabalho muito demorado porque nós mulheres somos muito emotivas, somos mais de conversar, como você falou, e os homens não”.

EF27 é mais específica ao se reportar às construções sociais de gênero. Acredita ser possível a androgenia na organização, tenta exercitar, mas considera “complicado”.

É uma coisa complicada exatamente por essas construções sociais que a gente vem trazendo desde criança ou, dependendo da situação, desde os tempos das cavernas. É uma coisa complicada da gente perceber. Eu, pelo menos, analisando no dia a dia, percebo a diferença de uma mulher dirigindo ou de um homem dirigindo, por exemplo, entendeu? Acho que exercitando é possível. Mas agora, é complicado por causa dessa questão toda que a gente vai levando e trazendo desde criança. Então, é complicado, mas acho que é possível o líder andrógino, construir uma liderança andrógina aqui no Tribunal.

As dificuldades em divisar facilmente a liderança andrógina na organização podem está relacionadas ao fato de que as pessoas desenvolvem uma disponibilidade “espontânea” para aceitar um sistema de classificação da realidade baseado no sexo. De acordo com Bem (1974), essa disponibilidade para aceitar a tipicidade sexual conduziu a que a masculinidade e a feminilidade fossem entendidas na sociedade e na psicologia como características bipolares e, portanto, cada sujeito pode ter uma dessas características, mas não ambas. Assim, as perspectivas de gênero emergem em nossas estruturas psicossociais, enquadrando os indivíduos em comportamentos ajustados ao papel sexual internalizado.

Mas se há por parte dos entrevistados manifestações indicando barreiras e dificuldades para o desenvolvimento da androginia, outras percepções apontam para caminhos e possibilidades ao reconhecer que se encontra em pleno processo de construção. EM19 reporta-se a esta dinâmica de forma bem assertiva:

Eu acredito que sim, e vai acontecer. Porque antigamente a pessoa inteligente tinha que ter um QI muito alto, e hoje em dia não, é aquele consciente emocional. Como é que a pessoa está lidando com essa parte? Se a pessoa é bem equilibrada nesse sentido, tem a sua masculinidade e a sua feminilidade bem resolvida, não é a forma de como você vai lidar que vai dizer que você é mais macho ou você é mais fêmea; isso não existe, o teu consciente emocional é que vai pesar. Acho que isso é por causa do nosso machismo no nosso mundo, que aos poucos está se derrubando. Então, isso vai acontecer no Tribunal, acho que vai acontecer no mundo. E isso já está acontecendo, e eu acho que as mulheres estão sendo mais espertas nesse sentido, elas estão galgando muito mais do que os homens.

Percebe-se que os aspectos emocionais e afetivos tipificados como femininos, assim como os atributos de racionalidade tipificados para o homem são necessários para a organização. Para EM21: “Com a presença de mulheres na liderança, vai haver uma possibilidade de mesclar e nascer esse líder andrógino nas condições mencionadas”. Por sua vez, EM3 compartilha dessa perspectiva e considera: “Entendo que os papéis podem ser divididos e as mulheres aprendendo os papéis que antes eram do homem e vice-versa”. EM 15, EM30, EM35 e EF42 também comungam dessa perspectiva. EF42 assinala: “Eu achei bem bacana a ideia. Eu acho que os homens e as mulheres precisam se inteirar mais disso porque uma administração dessa forma com certeza flui melhor, as pessoas trabalham mais calmas, mais tranquilas”.

Observa-se nas considerações dos entrevistados que a organização vem se tornando mais passível de mudanças e modernizando-se, tomando um rumo certo e com isso criando um ambiente ideal para tornar possível o desenvolvimento da liderança andrógina. Os entrevistados percebem que na organização as coisas estão mudando quando se vê cada vez mais mulheres ocupando espaço que antes pertencia ao homem. Para EM29, o homem, por sua vez, deve perceber isso não como um desafio, mas como um braço a mais, ou como o rompimento de um paradigma antes imposto pela cultura masculina, de não aceitar a voz da mulher. Assim, o espaço alcançado hoje pela mulher está sendo mais valorizado.

Muitos apontam o caminho da busca de conhecimentos e habilidades, da capacitação para que se efetive o que hoje está em desenvolvimento. Ao perspectivar a liderança andrógina na organização como algo positivo e necessário, EF28 fomenta a ideia das ações de

desenvolver competências nesse âmbito: “Eu acredito e acho que deveria ser feito e daria um resultado surpreendente; é preciso fazer isso. Como eu lhe disse no início da entrevista, tem muita gente que tem conhecimento técnico formidável, mas falta desenvolver essas habilidades”. A entrevistada considera que o Tribunal deve investir mais no desenvolvimento dessas “competências andróginas” e continua:

A gente ver aí, grandes empresas que ao colocarem as lideranças para desenvolverem essas habilidades, elas têm resultados fantásticos. Talvez porque no serviço público ainda não se meça tanto o resultado de forma individual, o Tribunal está começando a despertar pra isso agora com esse plano de gestão por competências. Eu acredito que talvez mapeando isso, eles vão verificar e daí vão começar a trabalhar com foco nisso, no desenvolvimento das lideranças andróginas. Mas eu acredito, sim, que seria muito construtivo isso.

Os EM5 e EM7 seguem o mesmo raciocínio reportando-se às competências como modelo de gestão de pessoas que vem sendo desenvolvido na organização. EM5 expõe: “Eu acredito sim, acho que a gestão por competência vai alicerçar uma futura chegada à gestão andrógina, mas acredito que a gente está caminhando aos poucos, vamos por etapa, estamos saindo do empirismo”. EM7, por sua vez, repete seu posicionamento sobre a indiferenciação afirmando que o papel da liderança é eminentemente intelectual e constitui uma habilidade do homem e da mulher, portanto sem distinção. Em sua retórica, discerne:

Agora é interessante essa colocação onde o líder masculino tem que saber liderar, seja líder ou *staff* mais abaixo, com questões que são puramente femininas; o líder tem que estar preparado e tem que ter competências e habilidades para isso como também o inverso é verdadeiro. Posso ter um líder do gênero feminino com competência e habilidades para saber tratar de ações ou questões que são masculinas, ou seja, posso ter um líder de projeto aqui que seja feminino, mas ele tem que ter competências e habilidades para tratar de ações ou questões que basicamente, na sua maioria é masculina. [...] Tenho certeza que esse aspecto da liderança andrógina vai fazer com que qualquer liderança possa funcionar muito bem em qualquer situação, independente do gênero.

Emergem dos relatos experiências pessoais no exercício da liderança percebidas como andróginas. Algumas entrevistadas se percebem atuando dessa forma ou buscando assumir a androginia no seu cotidiano de trabalho. EF27 relata: “Porque eu mesma tento ser, eu tento ser andrógina, tento fazer esse meu lado sensível, mas eu tento ser pulso firme também, e confesso que não consigo fazer isso, não sou assim, mas quem sabe exercitando, consiga, né?”. Da mesma forma EF26 reconhece-se: “Estamos nesse caminho. Ouvindo-te falar sobre isso, acabei me vendo assim, porque eu acho que até bem pouco tempo atrás, eu

exercia muito mais esse papel masculino, até do que essa feminilidade no meu estilo de gestão”.

Em cada sociedade, tanto os homens como as mulheres aprendem a ser aquilo que a sociedade espera deles, ou seja, assumem uma identidade de gênero caracterizada por comportamentos, atitudes e práticas (papel de gênero) de masculinidade ou feminilidade. Portanto, são as pressões sociais externas aos indivíduos que geralmente favorecem a ação do gênero consistente com o seu papel em termos comportamentais, pois ao internalizar expectativas culturais relativamente ao seu sexo, os indivíduos se motivam para agir de forma consistente com os papéis de gênero (Barracho e Martins, 2010). Essa heteronormatividade dificulta a adoção do melhor dos comportamentos estereotipados como feminino e masculino, ou seja, adoção de um estilo mais andrógino. EF12 expressa a necessidade e, ao mesmo tempo a dificuldade de exercer a androginia ao relatar:

Eu acredito que sim e é isso que eu busco, porque como já falei eu sinto dificuldade por essa questão mesma como você falou do ser feminino nesse sentido, de ter as características da mulher no momento que eu acho que não deve está ali, quer dizer, não todas, talvez de uma forma mais amena - às vezes é muito intenso - e isso atrapalha o nosso trabalho.

A entrevistada sente a necessidade de ir a busca do exercício da androginia, pois reconhece a necessidade de adequar seu papel de gênero tipificado em determinadas situações que exige outro comportamento, que não a “suavidade feminina”, mas a objetividade e a razão do homem”. Também reconhece as dificuldades que as mulheres têm em separar os papéis de liderança de outros papéis que exercem na vida privada, a de mãe e esposa.

Em uma última perspectiva, alguns entrevistados reconhecem a existência de uma liderança andrógina na organização em comento. Reportam-se ao fato de que não veem diferenças entre os líderes masculinos e femininos. “Estamos em igualdade de condições tanto pra trabalhar como pra atuar no dia-a-dia” (EF4). Esta perspectiva de igualdade se dá pelo fato de observarem no outro, comportamentos tipificados de seu gênero. EF10 relata:

Acho que nós já temos, eu acho. Eu acho que temos sim esses líderes andróginos. Acho que eu consigo visualizar algumas pessoas quando eu vejo. Observo algumas características, como falei, alguns homens exercendo a liderança de uma forma dócil, e também vejo algumas mulheres de uma forma mais general. Mas, vendo assim muito por cima acho que o Tribunal só tem a ganhar com isso, de ter esse líder na sua equipe. Eu acho fantástico e acho que já tem sim.

EF31 responde brevemente: “Entendo que sim. Na verdade eu creio que muito das características dos dois já estão sendo utilizadas no nosso tribunal. Eu entendo que sim”. EM13, também considera a existência da liderança andrógina na organização. Nesse modo, se reporta ao passado e ao futuro da organização e relata:

Eu acho que é perfeitamente possível, inclusive eu acho que já acontece isso no Tribunal. Já tivemos mulheres como líder máximo da nossa instituição – como presidente do Tribunal – aonde o sistema continuou funcionando perfeitamente, e ainda vamos passar por mais situações em que os nossos líderes máximos serão mulheres. Então não vejo dificuldade nenhuma, até porque a quantidade de magistradas já está superior aos masculinos.

Os relatos da EF25 reportam-se à sua percepção indiferenciada em torno do gênero para afirmar que: “Já existe no tribunal um pouco dessa coisa da androginia”. A entrevistada observa o empoderamento das mulheres ao assumirem cargos de diretoria e, nesse sentido, identifica seus comportamentos congruentes aos estereótipos do gênero feminino, tais como “maleáveis” e “dóceis” e ao mesmo tempo aponta momentos nos quais se manifestam mais “rígidas”, “objetivas” e “diretas”. A entrevistada assevera:

[...] Não vejo muito essa diferença aqui dentro do Tribunal. Não só porque é mulher ou porque é homem, não existe mais isso; eu não vejo mais isso aqui no Tribunal. Eu vejo que o cargo, a diretoria, o poder é dado à pessoa competente; se você é uma pessoa competente, se tem qualificações para ocupar um cargo de diretoria, aquele cargo vai ser seu independente de ser homem ou mulher.

Durante muito tempo, a cultura se encarregou de exagerar as diferenças entre os sexos e deu pouca atenção as semelhanças. Também os papéis que têm sido tradicionalmente atribuídos a cada gênero, resultam em grande parte dos processos de socialização dentro da sociedade patriarcal. Por sua vez, o pós-modernismo, conforme aventam Aguiñiga e Sebastian (1987), ao permitir o desenvolvimento da integração como base para o individualismo e a diversidade, abre maiores possibilidades para que os papéis femininos e masculinos se apresentem indistintamente em ambos os gêneros e se torne desejável que assim ocorra. Como se tratou ao longo da revisão de literatura, a androginia pode ser considerada como uma característica que permitirá aos indivíduos responder de forma efetiva às situações dinâmicas de um mundo complexo e obter uma adaptação ao meio, melhorando o funcionamento global.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Argumentou-se ao iniciar esta tese que os estudos sobre gênero nas Ciências Sociais vêm assumindo importância cada vez maior. Esses estudos vêm ao encontro de decisões nos âmbitos político-governamental e jurídico que se transformam em novas regras sociais, as quais visam ao equilíbrio de homens e mulheres. Como já se referiu, apesar de, atualmente, as mulheres representarem cerca de 40% da população ativa no mundo ocidental, elas continuam a ser uma minoria nas posições de gestão, sendo praticamente invisíveis na gestão de topo. Existem, contudo, exceções e estas se situam em nível de algumas categorias como é o caso da liderança na organização judiciária pesquisada. No entanto, as mulheres que atingiram posições de liderança devido a este conjunto de razões, continuam a ser consideradas exceções nas percepções das pessoas, mais do que potenciais modelos.

Justificou-se a relevância desta tese pela importância cada vez maior que o papel das mulheres vem adquirindo no mundo do trabalho, da política e da esfera doméstica. Sua inserção, particularmente no mundo do trabalho, constitui-se fato social a ser estudado em profundidade, dado os novos arranjos causados nas configurações das relações de gênero nas organizações do trabalho, açambarcadas por complexidades que se formatam a partir de estereótipos que alimentam a ideia de dominação dos homens sobre as mulheres na vida privada e na vida pública. Apontou-se também para a importância desta tese ao argumentar sobre a contribuição e ampliação de conhecimentos gerados sobre as relações de gênero e liderança nas organizações, principalmente sob um aspecto tão complexo como a androginia em uma estrutura conhecida como hermeticamente fechada, que se caracteriza pelo formalismo e o extremo respeito às normas e regras, típico de um ambiente estereotipado como masculino. A perspectiva da inclusão nas análises de líderes andróginos, que se diferenciam do simples sujeito do trabalho, abrange questões teóricas importantes.

Um dos aspectos teóricos importantes diz respeito ao conceito de gênero e sua trajetória. Surgido do discurso dos movimentos feministas a partir de vários questionamentos sobre as condições da mulher na sociedade, um termo que inicialmente se referia às diferenças e desigualdades contra as mulheres, adquire outros sentidos, como por exemplo, o entendimento dos *constructos* de masculinidade e feminilidade. Muito mais além, a perspectiva de gênero engloba relações sociais e, assim, a análise da problemática das mulheres ocorre conjuntamente com a dos homens, pois um implica o estudo do outro, e

assim, gênero assume um caráter interdependente e relacional. Este pensamento norteou todo o trabalho desenvolvido, possibilitando a criação de um campo onde se podem confrontar as percepções, retóricas, representações e comportamentos de mulheres e homens em posições de comando. Buscou-se, portanto, interpretar comparativamente a dinâmica das ações, representações e discursos de mulheres e homens, enfatizando o aspecto relacional.

Em outra perspectiva teórica, constatou-se que as relações de gênero exercem influência sobre os pensamentos e o comportamento dos indivíduos, alcançando as interações sociais e estabelecendo a estrutura das instituições. Nessas particularidades, o discurso do gênero produz *constructos* estereotipados de masculinidade e feminilidade como extremos de dois polos opostos, em muitas vezes essencializando as diferenças resultantes, por considerarem a visão equivocada de gênero no nível do indivíduo. Esta perspectiva faz com que homens e mulheres aceitem as distinções e se tornem tipificados do ponto de vista do gênero, ao assumirem para si os traços de comportamento normativos para as pessoas do seu sexo, no contexto da sua cultura e, com relação às mulheres especificamente, elas internalizam também a sua desvalorização e subordinação. Nesse marco teórico se estabelece o estudo dos estereótipos de papéis sexuais o qual se refere não a como os sexos diferem realmente, mas como pensamos que diferem.

Ainda no âmbito teórico, como evidenciado, a investigação sobre liderança tem deixado a mulher em segundo plano ou, por outro lado, tem como foco as diferenças entre os sexos. Essas abordagens pautadas nos estereótipos socialmente construídos têm sido prejudiciais às mulheres e os pesquisadores têm adotado por gênero a equivalência biopsicológica, ou seja, têm equiparado papel de gênero com sexo biológico. Retomando-se o pensamento de Park (1997), uma vez que a maioria da população é socializada para mostrar o papel comportamental que lhe é apropriado para seu sexo biológico, estes conceitos são confundidos com frequência. Dessa forma, a adoção de um estilo de gestão andrógino pode auxiliar as mulheres a superarem os efeitos nocivos dos estereótipos de gênero, herdados da vida privada, nas relações de trabalho.

Muitos estudos teórico-empíricos sobre as relações entre papéis sexuais, identidade e estilo de liderança foram desenvolvidos com base na bidimensionalidade da identidade do papel sexual, desconsiderando a existência da androginia ou o impacto de um estilo de liderança andrógina para atingir as metas nas organizações, muito menos como perspectiva de integração e igualdade de condições para ascensão de mulheres a postos de comando. Além disso, estudos sobre liderança andrógina não têm ido além da fase de estudo experimental.

Como considerado por Park (1997), eles não fornecem, por exemplo, informações sobre o desenvolvimento ou treinamento de líderes andróginos em organizações. Parece que os esforços de desenvolvimento, tais como sensibilidade e diversidade de formação podem ser úteis para incentivar a formação de líderes andróginos. Por outro lado, as estruturas organizacionais e hierárquicas existentes, devem alterar seus valores, mecanismos de funcionamento e processos para refletir o papel ativo da mulher na sociedade.

Levando-se em consideração que os estereótipos de gênero tipificam o papel social de gênero e estabelecem condutas típicas para as pessoas, construindo imagens diferentes de cada um dos sexos, a indagação levantada por esta tese foi sobre **quais são os estereótipos de gênero nomeados pelos gestores do Tribunal de Justiça de Rondônia e suas implicações no exercício da liderança**. Para responder esta questão, foi necessário por parte do pesquisador, trilhar as abordagens teóricas sobre gênero, masculinidades, feminilidades e androginia para entender as relações entre estes conceitos expostos e analisar como se daria em uma organização específica.

Apesar da existência de numerosos trabalhos que afirmam a inexistência de diferenças sexuais, grande número de pessoas continua a acreditar em distintos posicionamentos de homens e mulheres face à vida, atitudes relacionadas com o trabalho ou com a família, motivações, comportamentos e traços de personalidade. Os traços como a independência, agressividade e dominância continuam a ser associados a homens, e a sensibilidade, emocionalidade e gentileza às mulheres. Os papéis de gênero são definidos como aquelas expectativas partilhadas acerca das qualidades e comportamentos apropriados dos indivíduos, em função do seu gênero socialmente definido. Estes papéis de gênero induzem, quer direta quer indiretamente, as diferenças sexuais estereotipadas. A distribuição de papéis em função dos contextos (privado/público) torna-se relevante para as diferenças sexuais, já que a experiência em tais papéis sugere as competências e as crenças relevantes para os comportamentos sociais.

Os estereótipos de gênero atuam nos processos de estruturação subjetiva, pois apresentam significações e orientam comportamentos. Desse modo, na organização pesquisada, tomam-se os estereótipos de gênero como uma forma de subjetivação que produz percepções sobre o papel da liderança feminina e masculina, que indicam quais são, no contexto específico, as maneiras pertinentes de atuar como líder. A organização judiciária em comento constitui um contexto ocupacional específico, que reproduz os papéis de gênero existentes na sociedade onde são construídos de acordo com os modelos e estereótipos

dominantes e através de mecanismos de normalização. Neste sentido, os estereótipos de liderança engendrados no Tribunal de Justiça de Rondônia estão associados à expressividade e à instrumentalidade, mas esses atributos não estão localizados no âmbito específico da feminilidade e da masculinidade, respectivamente. São subjetivações, o que não implica uma posse, mas uma produção incessante que acontece a partir dos encontros vivenciado com o outro (GUATTARI e ROLNIK, 1996).

Mesmo que uma minoria dos gestores reporte-se à heteronormatividade dos papéis de gênero na liderança, a maioria reporta-se a uma perspectiva andrógina que concerne a níveis ou campos variados. Esta androginia, apesar de ser localmente situada, apresenta pontos comuns com a androginia apontada pelos autores, referentes à multidimensionalidade dos papéis de gênero no que diz respeito à análise dos conceitos de masculinidade e feminilidade que possibilita uma variedade de comportamentos individuais por parte do homem e da mulher. Assim, conforme Nogueira (2006), um dos maiores contributos da abordagem da androginia terá sido fato de, questionando que as diferenças entre homens e mulheres assentam em dados biológicos, ter aberto um novo campo aos estudos da identidade sexual.

A noção de papel social de gênero na organização em comento se revelou bastante variável, no entanto, restou evidente que os gestores reconhecem as diferenças dos papéis sociais, mas consideram que essas diferenças de papéis pautadas em estereótipos não são critérios para ascensão a cargos de líderes na organização, mas sim as competências desenvolvidas pelo indivíduo.

O objetivo geral que norteou a tese foi: **identificar e analisar os estereótipos de masculinidades e feminilidades nomeados pelos gestores do Tribunal de Justiça de Rondônia e as implicações desses no exercício da liderança.** A identificação e análise destes estereótipos se tornaram possíveis por meio das entrevistas complementadas pela análise documental e observação sistemática, momentos em que, juntamente com os sujeitos entrevistados e a partir do acesso a informações oficiais da organização, disponíveis ou não ao público, foram se revelando as relações entre estes estereótipos e os papéis da liderança percebidos pelos gestores. Os estereótipos de gênero e suas imbricações com a liderança se faz por meio de subjetivações reveladas pelo modo de se vestir, falar e se expor, assim como pela assimilação de papéis sociais tipificados como do sexo oposto, de forma a manterem a sua eficácia como gestores e líderes. O ideal de liderança eficaz guarda relação com as características e atributos estereotipados de cada gênero, considerados como positivos para o desenvolvimento profissional na organização, que ao contrário da visão tradicional de

que a masculinidade e a feminilidade se estabelecem em polos opostos de uma única dimensão, para os gestores, estas compreendem características independentes que podem estar presentes num mesmo indivíduo, simultaneamente, como algo a ser alcançado.

Para apoiar esta percepção, o primeiro objetivo específico foi **Descrever a dinâmica das relações de gênero na instituição, frente às oportunidades de ascensão a cargos de chefia**. Inicialmente analisaram-se as percepções dos gestores sobre o quesito competências como fator de contribuição para ascensão a cargos de gestor, como o propósito de interpretar suas subjetividades e como vivenciam e valoram essas competências, bem como se percebem ou não condições de igualdade de oportunidades para o exercício de cargos de comando.

Constatou-se que se trata de um grupo que valoriza e enaltece o conhecimento como forma de evolução profissional, portanto, como sinônimo de competência primordial para ascensão. O conhecimento técnico é o mais enaltido e visto como estereótipo da masculinidade na organização, o qual as mulheres buscam alcançar para se equipararem. As que são percebidas como “tecnicamente capazes” são consideradas pelos homens como mais eficientes, pois alcançam atributos que as tornam “semelhantes” a eles em termos de competências, tornando-as congruentes em seu papel de líder. As gestoras também enaltecem este tipo de conhecimento e o buscam em sua carreira na organização. Ambos, por sua vez, reconhecem a habilidade de lidar com pessoas como primordial e os homens enaltecem isso nas mulheres e se esforçam para desenvolver esta habilidade. A mistura de habilidades que a gestão requerer, na visão de Reavley (1989), é algo que os gestores buscam internalizar em seus papéis de liderança.

Apesar de não vincularem suas competências às questões de gênero, internalizam prescrições apropriadas para o masculino e o feminino. Nesse sentido, as descrições de suas competências externalizam os estereótipos de gênero internalizados em sua estrutura psicossocial.

Sobre o tema das oportunidades de ascensão a cargos de liderança, a grande maioria dos entrevistados considerou que ocorre em condições de igualdade e que os critérios para promoção são as competências dos indivíduos, e não o fato de serem homens ou mulheres. O que reforça na visão dos gestores, que o sexo não é fator mais eficaz para prever o surgimento do líder, e sim o papel de gênero. O fato de haver mais mulheres em cargos de liderança fortalece a perspectiva de que, aparentemente, não há preconceitos quando ao papel das mulheres e estas por sua vez, também adotam esse discurso. Enfim, os aspectos

relacionados às competências constituem fator determinante que alimenta a percepção da ascensão a cargos de gestão em condições de igualdade para homens e mulheres.

Em seguida, com o segundo objetivo específico se propôs a **identificar os atributos do líder considerados pelo (as) gestores (as) e verificar se estabelecem distinções desses atributos conforme a análise dos gêneros**. De um modo geral, os gestores também enaltecem os aspectos inter-relacionais da liderança e enfatizaram a importância desse atributo em seus discursos e atitudes para se legitimarem em seu papel de líderes. Essa proposição colocada no contexto da liderança como uma ação de gerir pessoas é, ao mesmo tempo algo a ser buscado por todos e considerada a parte mais difícil do desempenho gerencial. Os homens reconhecem este atributo como um estereótipo de liderança feminina, mas também percebem que alguns de seus colegas do mesmo sexo também o possuem. Nesse contexto, subsiste a ideia de que os líderes têm grande influência sobre os liderados e sobre seus comportamentos, mas não descartam um conceito de liderança voltada para a realização de objetivos coletivos, que devem ser alcançados adotando-se atitudes expressivas e instrumentais ao mesmo tempo.

A dificuldade maior está em atuar de modo integrado em um âmbito tão complexo como o do Tribunal de Justiça, com várias personalidades que possuem infindos e diversos problemas a serem resolvidos. Observou-se também que liderança, na visão dos gestores, assume o sentido de referência positiva e exemplo para os liderados, que se estabelece pela atitude e conduta ética do líder em suas decisões e pelos saberes e conhecimentos que transmite a impressão de que sabe o que faz. A liderança ainda implica a necessidade de várias aprendizagens, pressupondo a necessidade de inteligência e conhecimento por parte do líder. De todas as asserções sobre o conceito de liderança apontado pelos entrevistados, resume-se como a capacidade de interação e comunicação com o grupo e a integração em ações coletivas para o alcance dos objetivos organizacionais.

Observou-se ainda que os significados de liderança descritos pelos gestores não fazem relação com o papel de gênero tipificado, o que reforça a percepção da não existência de distinção de papel de líder na organização.

Por outro lado, ao descreverem seu papel de líder/gestor e exporem a respeito do seu estilo de liderança, se constatou congruências de papéis de liderança, mas também algumas inversões de estereótipos de líder masculino e feminino, ou seja, verificou-se que aspectos agênticos e comunais, atribuídos mais fortemente a homens e a mulheres, respectivamente, se invertem. Essas inversões não apontaram para as incongruências, mas para o caminho da

complementariedade desses papéis e isso ficou mais claro quando os gestores asseveraram os papéis de liderança como sendo comuns a ambos os sexos. A perspectiva andrógina também emergiu nas falas dos entrevistados como atributo ideal para ambos os sexos.

Em seguida se propôs: a) **identificar e descrever a visão dos (s) gestores (as) sobre os estereótipos de masculinidade e feminilidade, e como estes se manifestam no seu cotidiano de trabalho, a partir do exercício da liderança;** e b) **Analisar como esses estereótipos estão imbricados nas suas relações no ambiente de trabalho.** Partiu-se do pressuposto de que a organização judiciária pesquisada reproduz os papéis de gênero existentes na sociedade, mas que também nesse contexto, as mulheres são maioria em cargos de comando na organização, configurando-se uma realidade diferente do “lugar comum”, onde as mulheres são minoria nesses cargos e assumem funções de apoio. Nesse contexto, a respeito da indagação sobre o fato de ser homem ou mulher facilita o exercício da liderança, de maneira geral, os entrevistados não identificaram relação de facilidades do seu papel de líderes em função do sexo e, para as mulheres, ser do sexo feminino torna o exercício da liderança ainda mais difícil.

Ao se reportarem às dificuldades para exercer a liderança, os gestores masculinos não as nomeiam, mas a elas se reportam como desafios indiferenciados para ambos os sexos e fazem questão de atribuírem à sua eficiência como líderes e de seus pares do sexo oposto a outros aspectos como as competências gerenciais e interpessoais. Destaca-se ainda que a liderança masculina, em suas falas, manifesta posições indiferenciadas em torno da relação do papel de gênero e o exercício da liderança. Suas retóricas nesse âmbito convergem novamente para o discurso da igualdade e, nessa perspectiva, os líderes masculinos reconhecem que as mulheres também são eficientes em seus papéis de liderança.

Por mais que os homens considerem indiferenciado o papel de gênero e reconheçam a competência das mulheres no exercício da liderança, estas manifestam o discurso das diferenças como fator dificultador do seu papel de liderança. Elas se veem muito mais cobradas pelos seus pares, e associam essas cobranças aos seus atributos comunais que não combinam no ambiente em que se encontram, caracterizado pelo caráter racional e objetivo que o trabalho e a organização exigem. Além disso, constatou-se que alguns atributos valorados pelos gestores como sendo percebidos nas mulheres, estas por sua vez, os percebem como dificuldades para exercerem suas atividades como líderes. De maneira geral, constatou-se que as gestoras constroem uma relação de significado do seu papel de líder com

o gênero feminino como desfavorável a si. Para a grande maioria delas, os estereótipos de gênero feminino dificultam o seu exercício da liderança.

Argumentou-se, ainda no âmbito dos estereótipos e suas implicações no exercício da liderança, que compreender os efeitos do gênero nos processos de negociação oferecem condições para melhor entendermos como os estereótipos de gênero se manifestam nas interações e micro relações entre as lideranças na organização, assim como permite perceber as diferenças de gênero. Constatou-se a existência de uma diversidade de comportamentos, atitudes e posturas que indicam diferenças e semelhanças de papéis de gênero no exercício da liderança.

Nesse sentido, no que tange à dinâmica das relações de gênero na organização, de maneira geral, observam-se três maneiras como os estereótipos de gênero influenciam o comportamento dos indivíduos no processo de negociação dos gestores da organização em comento: inicialmente, os gestores usam estereótipos de gênero como informação estratégica; em segundo lugar, cumprem as previsões das expectativas de gênero estereotipados; e por último, os gestores, por vezes, também reagem a estereótipos de gênero, desafiando expectativas de comportamento e manifestam-se propensos à androginia.

Reportando-se à necessidade que se entender as diferenças de gênero concernentes ao modo como os homens e as mulheres se veem, buscou-se perceber a compreensão dos gestores a respeito da liderança masculina e da liderança feminina exercidas no Tribunal de Justiça, sobre o olhar de si mesmo e a visão do outro.

Na perspectiva desses objetivos específicos, sobre como os estereótipos de masculinidade e feminilidade se manifestam no cotidiano de trabalho, a partir do exercício da liderança também não emergiram explicitamente aspectos pejorativos relacionados aos estereótipos de gênero. Aqui também, os papéis de líder percebidos pelos gestores são congruentes aos estereótipos de papéis agêntico da liderança masculina e comunal da liderança feminina. Há inversões desses papéis que, de maneira geral, homens e mulheres não acham incongruentes, pois se aproximam de seus respectivos papéis de gênero. Por outro lado, a maioria das mulheres consideram incongruentes os papéis agênticos exercidos por algumas de suas colegas gestoras, os homens, por sua vez, são indiferentes.

Percebeu-se que os estereótipos ainda estão bem demarcados nas subjetividades de alguns gestores, mas também se verificam aspectos que se reportam ao comportamento andrógino. Nesse ínterim, enquanto os gestores indiferenciam o papel social de gênero no

exercício da liderança, as gestoras, por sua vez, assumem um posicionamento crítico quanto ao papel dos homens, diante da sua racionalidade e objetividade no atuar como líderes.

O olhar da liderança feminina sobre si mesma emerge perspectivas nas quais as mulheres reconhecem seu papel comunal, mas também deixam evidente a existência de uma “postura técnica” dos seus papéis de liderança. Algumas apontam a existência de um comportamento de competição entre elas, mas também emergem comportamentos andróginos. Por sua vez, o olhar masculino sobre sua liderança, inicialmente é um olhar indiferenciado aos estereótipos de gênero, mas há também os que a caracterizam pautados na expectativa de gênero, assim como também emergem perspectivas andróginas em suas percepções.

O olhar sobre a liderança do outro faz notar que a liderança feminina enxerga a liderança masculina com reservas, conforme observado anteriormente, sendo que a grande maioria assume uma postura crítica ao tecnicismo do homem, mas faz um esforço para alcançá-la. Há o entendimento de que os homens devem entender mais do universo feminino, esta assertiva se refere às questões da emocionalidade. A visão dos homens sobre a liderança feminina é mais valorativa, pois os mesmos reconhecem a importância do papel delas no contexto atual da organização.

Por último, se objetivou **descrever a percepção dos (as) gestores (as) com relação à liderança andrógina**. Para compreender a visão dos gestores em torno da androginia e da liderança andrógina se buscou descrever suas percepções sobre o desenvolvimento de papéis comuns de liderança masculina e feminina e as perspectivas de se criar na organização um espaço de construção de uma liderança andrógina. De maneira geral, observou-se que o desenvolvimento de atributos de liderança estereotipados como masculinos ou femininos em busca de uma integração, é uma construção de aprendizagem coletiva para os gestores, que se dá através da cognição. Os entrevistados reconhecem que a organização reproduz os papéis de gênero existentes na sociedade, assim como observam que ela as reproduz. No entanto, é ponto pacífico, entre os entrevistados, a expectativa positiva de uma realidade andrógina na organização e reconhecem que a mudança cultural é apontada como a maior barreira para se desenvolver uma liderança andrógina.

Os gestores percebem que os aspectos emocionais e afetivos, assim como a racionalidade devem existir em equilíbrio nos atributos dos líderes, independente do sexo, e com a presença da maioria feminina em cargos de comando na organização, essa perspectiva se fortalece ao longo do tempo. As perspectivas favoráveis em torno da androginia são diversas. Mas, de maneira geral, a convergência de qualidades femininas e masculinas é

considerada vantajosa para os indivíduos, pois possibilita mais recursos psíquicos e emocionais para o enfrentamento das complexidades do ambiente da organização.

Muitos consideram o desenvolvimento de uma liderança andrógina um processo longo, uma segunda perspectiva aponta para um processo já em construção e uma última, adere ao fato de que a liderança andrógina já é uma realidade na organização. O equilíbrio dos atributos estereotipados como masculinos e femininos nos líderes, surge pela necessária habilidade dos líderes em saber gerir pessoas e atuar tecnicamente em seu cotidiano de trabalho. Nesse sentido, a androginia induz a percepção de atributos femininos e masculinos no mesmo indivíduo, eliminando a dualidade de gênero. Durante a pesquisa, percebeu-se claramente nas perspectivas dos entrevistados que o líder contemporâneo é o líder sem “trejeitos”, com atributos que migram de um gênero para outro, o líder andrógino.

Acrescenta-se como contribuição desta tese aos estudos de gênero na Administração a perspectiva da liderança andrógina nas organizações. O estudo da androginia nas organizações são válidos e interessantes, pois aventam uma nova possibilidade de se estabelecer relações de igualdade nos processos de ascensão a cargos de liderança nas organizações, na medida em que deixa claro que o papel social de gênero é o preditor das competências dos indivíduos.

Feitas essas considerações é importante comentar sobre as limitações desse estudo. Como principal limite, aponta-se o seu caráter interpretativo, localizado e não generalizável, visto que a base epistemológica utilizada não objetiva a construção de verdades, mas o entendimento de uma realidade específica sob a perspectiva de uma construção coletiva do pesquisador e dos pesquisados, conforme se aventou no capítulo 6 desta tese. Além disso, o fato do pesquisador fazer parte do quadro de servidores da instituição, ao mesmo tempo em que facilitou o contato com uma amplitude de informações, pode tê-lo tornado míope em certas percepções e perspectivas, ou até inviabilizado maior abertura nas falas dos entrevistados, ainda que tenha trabalhado os aspectos de reflexividade na tese.

Essas limitações não invalidam os resultados deste trabalho, mas apontam direções para pesquisas futuras, como a necessidade de estudos de gênero e relações de poder entre os magistrados, o estudo da masculinidade hegemônica no judiciário, e o olhar feminino sobre a magistratura. Além disso, entende-se como válida a possibilidade de se aprofundar estudos que consideram a perspectivas de gênero sob o olhar dos autores pós-estruturalistas, no âmbito das organizações públicas.

REFERÊNCIAS

ACKER, J. Gender and Organizations. In: CHAFETZ, Janet Saltzman (Org) **Handbook of the sociology of gender**. Houston: Springer Science, 2006, pp. 177-194.

AGUÍÑIGA, C.; SEBASTIÁN, J. Entrevista com Sandra Bem, **Revista de Estudos de Psicologia**, v. 32, p.2-12, 1987.

ALDOORY, L. The language of leadership for female public relations professionals, **Journal of Public Relations Research**. v. 10, n.2, p. 73-101, 1998.

ALVESSON, M.; BILLING, Y. D. Gender and organizations: towards a differentiated understanding. **Organizations Studies**, v.13. n. 1, 1992.

_____. Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labelling of leadership. **Gender, Work and Organization**. v.7, n.3, p. 144-157, 2000.

AMÂNCIO, L. As assimetrias nas representações do gênero. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, n. 34, p. 9-21, 1992.

_____. **Masculino e feminino**: a construção social da diferença. Porto: Edições Afrontamento, 1994.

ANCA, C.; VÁZQUEZ VEGA, A. **La gestión de la diversidad em la organizacion global**: hacia um nuevo valor em la empresa. Madrid: Prentice Hall, 2005.

ANGROSINO, M. V. Recontextualizing observation: ethnography, pedagogy and the prospects for a progressive political agenda. In DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The sage handbook of qualitative research**. Third Edition. London, Sage Publications, 2005.

APPELBAUM, S. H.; AUDET, L.; MILLER, J. C. Gender and leadership? leadership and gender? a journey through the landscape of theories. **Leadership & Organization Development Journal**. v. 24, n.1, p. 43-51, 2003.

ARNOULD, S.; FISCHER, E. Hermeneutics and consumer research. **Journal of Consumer Research**, Chicago, v. 21, n. 1, p. 55-70, June 1994.

_____.; WALLENDORF, M. Market-oriented ethnography: interpretation building and marketing strategy formulation. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 31, n. 4, p. 484-504, Nov. 1994.

BALLARD-REISCH, D.; ELTON, M. Gender Orientation and the Bem Sex-Role Inventory: A Psychological Construct Revisited. **Sex-roles**. V. 27, n. 5-6, p. 291-306, 1992.

BANDURA. A. Human agency in social cognitive theory. **American Psychologist**. v.44, p. 1175-1184, 1989.

_____. A. Social cognitive theory: an agentic perspective. **Annual Review of Psychology**. V.52, p. 1-26, 2001.

_____.; AZZI, R.; POLYDORO, S. A. J. **Teoria social cognitiva: conceitos básicos**. Porto Alegre: ARTMED, 2008.

BARNES, M. L.; BUSS, D. M. Sex Differences in the Interpersonal Behaviour of Married Couples. In: **Journal of Personality and Social Psychology**, 48, 3, p. 654-666, 1985.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4ª ed. rev. e atual. Lisboa: Edições 70, 2010.

BASS, B. M. **Bass & stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**. 3rd ed. New York: The Free Press, 1990.

BEM, S. L. The measurement of psychological androgyny. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, v. 42, n. 2, p. 155-162, 1974.

_____. Sex-role adaptability: one consequence of psychological androgyny. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 31, p. 634-643, 1975.

_____. Gender schema theory: a cognitive account of sex typing. **Psychological Review**. V. 88, n. 4, p. 354-364, 1981.

_____.; LENNEY, E. Sex-typing and androgyny: further explorations of the expressive domain. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 33, p. 1016-1023, 1976.

BEAUVOIR, S. de. **O segundo sexo: fatos e mitos**. v. 1. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 4ª ed., 1970.

BORGES, A. L. V. Relações de gênero e iniciação sexual de mulheres adolescentes. **Rev. Esc. enferm. USP**, São Paulo, v. 41, n. 4, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342007000400009&lng=pt&nr_m=iso>. Acesso em 12. fev. 2013.

BORDIEU, P. A dominação masculina. **Educação & Realidade**, v. 20, n. 2, p. 133-184, 1995.

_____. **A dominação masculina**. 10ª.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

BRANDÃO, H. P. e BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.812, de 13 de setembro de 1943. **Lex**. Coletânea de legislação:edição federal, São Paulo, v.7, 1943. Suplemento.

_____. Lei nº 2.731, de 17 de fevereiro de 1956. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1950-1959/lei-2731-17-fevereiro-1956-355081-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em 17 fev. 2012.

_____. Lei Complementar Federal n 041/81 de 22 de dezembro de 1981. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp41.htm>. Acesso em 17 fev. 2012.

_____. Constituição (1988). Ato das disposições constitucionais transitórias. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm#adct>. Acesso em 15 jan. 2013.

BRYM, R. J.; LIE, J.; HAMLIN, C. L.; MUTZENBERG, R.; SOARES, E. V.; SOUTO MAIOR, H. P. **Sociologia**: sua bússola para um novo mundo. 1ª ed. Brasileira. São Paulo: Thompson, 2006.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, D. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. V.3, p. 257-281.

BURREL, G. & MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Ed. Heinemann, 1979.

BUTLER, J. **Problemas de gênero**: feminismo e subversão da identidade. 2ªed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas nos estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, D. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v.1, p. 275-329.

CAPPELLE, M.C.A. *et al.* Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. In: **RAE eletrônica**. São Paulo, v.3, n.2, p. 2-17, 2004. Disponível em: <<http://www16.fgv.br/rae/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1663&Secao=FOR.ESTCRI&Volume=3&numero=2&Ano=2004>>. Acesso em 12. fev. 2013.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. da Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARLI, L. L. Gender, interpersonal power, and social influence. **Journal of Social Issue**. v. 55, n. 2, p. 81-99, 1999.

_____. Gender and Social Influence. In: **Journal of Social Issue**. v.57, n. 4, pp. 725-741, 2001.

_____. e EAGLY, Alice H. Gender, hierarchy, and leadership: an introduction. **Journal of Social Issues**. v.57, n. 4, p. 629–636, 2001.

CARVALHO, M. O conceito de gênero: uma leitura com base nos trabalhos do GT Sociologia da Educação da ANPED (1999-2009). **Revista Brasileira de Educação**, v. 16, n. 46, 2011.

CEIA, C. **Dicionário de termos literários**. FCSH-Universidade Nova Lisboa, 1997. Disponível em: < <http://www.fcsh.unl.pt / invest / edtl / verbetes/A/androgenia.htm>>. Acesso em 09. fev. 2013.

CHASSOT, Attico. *A Ciência é masculina?* 3.ed. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2007.

CONNELL, R. W. **Gender and Power**. Stanford: Stanford University Press. 1987.

_____. Políticas da Masculinidade. **Educação & Realidade**, v. 20, n. 2, p. 185-206, 1995.

_____. **Masculinidades**. México, UNAN-PUEG, 2003.

_____; MESSERSCHMIDT, J. W. Hegemonic Masculinity: Rethinking the Concept. **Gender & Society**, v.6, n.19, p. 829-859, 2005.

_____. **Gender: In World Perspective**. (2nd ed.), Cambridge, UK.: Polity, 2009.

CONSTANTINOPOLE, A. Masculinity-femininity: An exception to a famous dictum. **Psychological Bulletin**, v.80, p. 389-407, 1973.

COUNCIL OF WOMEN WORLD LEADERS. **Politics and Leadership**, 2013. Disponível em: <<http://womenintheworld.org/solutions/entry/council-of-women-world-leaders>>. Acesso em 27 ago. 2013.

CRANE, D. **Moda e seu papel social: classe, Gênero e identidade das roupas**. São Paulo: Ed. SENAC, 2006.

CURADO, J. C.; MENEGON, V. S. M. Gênero e os sentidos do trabalho social. **Psicologia & Sociedade**, São Paulo, v.1, n. 3, p. 431-441, 2009.

DEMATTEO, L. A. From hierarchy to unity between men and women managers: towards an androgynous style of management. In: **Women in Management Review**. v. 9, n. 7, p. 21-28, 1994.

D'AMORIM, M. A. Papel de gênero e atitudes acerca da sexualidade. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v.5, n. 1, p. 71-83, 1989.

DANTAS, M. Masculino, feminino, plural. In DANTAS, Marcelo e FREITAS, Maria Esther de (Orgs.). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

DEMATTEO, L. A. From hierarchy to unity between men and women managers: towards an androgynous style of management. **Women in Management Review**. v. 9, n. 7, p. 21-28, 1994.

DEMO, P. **Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos.** Campinas: Papirus, 2001.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y.S. Introduction. In DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) **The landscape of qualitative research: theories and issues.** Second Edition. Thousand Oaks, Sage Publications, 2003.

_____. **The sage handbook of qualitative research.** Third Edition. London, Sage Publications, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Ed. Atlas, 2004.

DYNES, W. R.; JOHNSON, W.; PERCY, W. A.; DONALDS, Stephen **Encyclopedia of Homosexuality.** Gerland, 1996. Disponível em: < <http://www2.hu-berlin.de/sexology/BIB/EOH/>>. Acesso em 27 jul. 2010.

EAGLY, A. H. **Sex differences in social behavior: A social-role interpretation.** N.Y.:Erlbaum, 1987.

_____.; JOHNSON, T. Gender and leadership style. **Psychological Bulletin**, v. 108, n. 2, p. 233-256, 1990.

_____.; KARAU, S. J. Gender and the emergence of leaders: a meta-analysis. **Journal of Personality and Social Psychology**. v. 60, p. 685–710, 1991.

_____. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, v. 3, n. 109, p. 573-598, 2002.

_____.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, Mary C. The leadership styles of women and men. In: **Journal of Social Issues**. v. 57, n. 4, p. 781-797, 2001.

_____.; CHIN, J. Lau. Diversity and leadership in a changing world. **American Psychologist**. v. 65, n.3, p. 216-224, 2010.

ECCEL, C. S. **Subjetividades contemporâneas, trabalho e masculinidades.** Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

ELIADE, M. **Mefistófeles e o andrógino.** São Paulo: Martins Fontes, 1999.

FIRESTONE, S. **A dialética do sexo: um estudo da revolução feminista.** Coleção Bolso. (Publicado originalmente em New York, por Bantam), 1970.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, V.S. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimentos contemporâneos. In VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Orgs.) **Organizações, instituições e poder no Brasil.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003.

FONTANA, A.; FREY, J. H. Interviewing: the art of science. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. 2ª ed. Thousand Oaks: Sage, 2000.

FOURNIER, V.; SMITH, W. Scripting masculinity. **Ephemera-Theory & Politics in Organization**, v.6, n.2, p.141-162, 2006.

GHERARDI, S. The gender we think the gender we do in our everyday organizational lives. **Human Relations**, v. 46, n.6, 1994.

GIDDENS, A. **Sociologia**. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GLASER, B.G.; STRAUSS, A.L. **The discovery of grounded theory**: strategies for qualitative research. New York: Aldine, 1967.

GLASSMAN, W.E.; HADAD, M. **Psicologia**: abordagens atuais. 4ªed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

GLAT, R. **Somos iguais a vocês**: depoimentos de mulheres com deficiência mental. Rio de Janeiro: Agir,1989.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista de Gestão Organizacional**, Pernambuco, v. 3, n.1, p. 84-94, janeiro-abril, 2005.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. Tradução de Carolina Martuscellib Bori. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1972.

GROSZ, E. Corpos reconfigurados. **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 14, p. 45-86, 2000.

GUATTARI, F. e ROLNIK, S. **Micropolítica**: cartografias do desejo. Petrópolis: Vozes, 1996).

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Paradigmatic , controversies, contradictions and emerging confluences. In DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds). **The sage Handbook of qualitative Research**. Third Edition. London, Sage Publications, 2005.

HARAWAY, D. Gênero para um dicionário marxista. **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 22, p. 201-246, 2004.

HARE-MUSTIN, R.; MARECEK, J. Asking the right questions: feminist psychology and sex differences. **Feminism and Psycolgy**, v.4, n.4, p.531-537, 1994.

HEILBORN M. L. **Gênero e condição feminina**: uma abordagem antropológica. Mulher e políticas públicas. Rio de Janeiro: IBAM/UNICEF 1991.

_____. **Gênero**: uma breve introdução. Disponível em: <http://www.coeppbrasil.org.br/opiniaõ_genero.asp>. Acesso em 23 dez. 2006.

HEILMAN, M. E. Description and prescription: how gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. In: **Journal of Social Issues**, v. 57, n. 4, p. 657-674, 2001.

HENNING, C. E. **Gênero, sexo e as negações do biologicismo**: comentários sobre o percurso da categoria gênero. *Revista Ártemis*, v. 8, p. 57-67, 2008.

HEREDIA, E.B.; LOPEZ, A. R. Liderazgo y discriminación de género. **Rev. de Psicol. Gral. y Aplic.**, v. 47, n.2, p.147-160, 2004.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HODDER, I. The interpretation of documents and material culture. In. DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) **Collecting and interpreting qualitative materials**. London, Thousand Oaks, New Delhi, Sage Publications, 2003.

HUDSON, L. A.; OZANNE, J. Alternative ways seeking knowledge in consumer research. **Journal of Consumer Research**, Chicago, v. 14, n. 4, p. 508-521, Mar. 1988.

HUMEREZ, D. C.. História de vida: instrumento para captação de dados na pesquisa qualitativa. **Acta Paul. Enf.**, São Paulo, v.11, n.3, pp 32-37, 1998.

JUNG, E. **Animus e anima**. São Paulo: Cultrix, 2006.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & sociedade**. Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, 2010.

KARK, R. The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. **Journal of Organizational Change Management**. v. 17, n.2, p. 160-176, 2004.

KENT, R. L.; MOSS, S. E. Effects of sex and gender role on Leader emergence. **Academy of Management Journal**. V. 37, n. 5, p. 1335-1346, 1994.

KOLB, J. The effect of gender role, attitude toward leadership, and self-confidence on leader emergence: implications for leadership development. In: **Human Resource Development Quarterly**, v.10, n.4, p. 305-320, 1999.

KORABIK, K. Androgyny and Leadership: An integration. In: 8th ANNUAL CONVENTION OF THE ASSOCIATION FOR WOMEN IN PSYCHOLOGY .Boston, MA, March 5-8, 1981

_____.; AYMAN, R. Androgyny and leadership style: toward a conceptual synthesis. 95th ANNUAL CONVENTION OF THE AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. New York, NY, August 28-September 1, 1987.

_____. Androgyny and leadership style. In: **Journal of Business Ethics**. v.9, p. 283-292, 1990.

_____. Leadership: why gender and culture matter. **American Psychologist**. v. 65, n. 3, pp. 157–170, 2010.

KUMAR, N. Maheshwari, V. Personal effectiveness as a function of psychological androgyny. In: **Industrial Psychiatry Journal**. v.17, n. 1, p.39-45, 2008.

LEITE JUNIOR, J. Que nunca chegue o dia que irá nos separar: notas sobre epistémê arcaica, hermafroditas, andróginos, mutilados e suas (des)continuidades modernas. **Cadernos Pagu**, v.33, p 285-312, julho-dezembro, 2009.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E.G. **Naturalistic inquiry**. London, Sage Publications, 1985.

LORBER J. **Paradoxes of Gender**, London: Yale University Press. 1994. Disponível em: <[http://74.125.95.104/search?q=cache:cH7owJSeHCkJ:www.meac.org/_/Resources/_services/_SG_WEB/SeeingGender/PDFs/Social Construction Of Gender.pdf](http://74.125.95.104/search?q=cache:cH7owJSeHCkJ:www.meac.org/_/Resources/_services/_SG_WEB/SeeingGender/PDFs/Social+Construction+Of+Gender.pdf)>. Acesso em: 01 out. 2010.

MARTÍNEZ, C.; FERNÁNDEZ, F. J.; DEL VALLE, V.; GONZÁLEZ, E.; GARCÍA, B. M. Guía documental sobre roles sexuales: masculinidad y feminidad. **Estudios de Psicología**. V. 32, p. 97-107, 1987.

MARSH, H. W.; MYERS, M. Masculinity, femininity, and androgyny: A methodological and theoretical critique. In **Sex Roles**. V. 14, p. 397-430, 1986.

MEDINA, C. A. **Entrevista: o diálogo possível**. São Paulo: Ática, 1995.

MENDELL, A. M.A. **How men think**: the seven essential rules for making it in man's world. New York: Fawcett Columbine, 1996.

MEYER, D.E. Do poder ao gênero: uma articulação teórico-analítica. In: LOPES. M.J.M; MEYER, D.E. & WALDOW, V.R.(orgs) **Gênero & Saúde**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p. 41-51.

MILL, J. S. **A sujeição das mulheres**. Coimbra: Edições Almedina, 2006.

MINAYO, M.C.S., DESLANDES, S.F., CRUZ NETO, O., GOMES, R. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 7ª ed. Petrópolis/Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MINAYO, M.C.S. (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 22ª ed. Petrópolis/Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MISOCZKY, M. C. O isomorfismo normativo e a análise de organizações de Saúde. **RAE- eletrônica**, v. 4, n. 1, Art. 6, jan./jul. 2005.

MONTEAGUDO, J. G. El paradigma interpretativo em la investigación social y educativa: nuevas respuestas para viejos interrogantes. **Revista Questiones Pedagógicas**, Sevilla, n. 15, p. 227-246, 2000.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MOTTA, F. C.P. Organizações, vínculos e imagens. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p.5-11, jul/set 1991.

_____. **Masculino e feminino nas organizações**: Relatório de Pesquisa n. 2/2000. São Paulo: EAESP/FGV/NPP, 2000.

MUCCI, L. I. Androginia. In CEIA, **C.E-Dicionário de termos literários**. FCSH-Universidade Nova Lisboa, 1997. Disponível em: <<http://www.fcsh.unl.pt/invest/edtl/verbetes/A/androginia.htm>>. Acesso em 09. fev. 2013.

NETO, A.; CID, M.; POMAR, C.; CHALETA, E.; FOLQUE, A. **Estereótipos de gênero**. Lisboa: Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres, 1999.

NICHOLSON, L. Interpretando o gênero. **Revista de Estudos Feministas**, v. 8, n.2, 2000.

NISEMBAUM, Hugo. **A competência essencial**. São Paulo: Infinito, 2000.

NOGUEIRA, C. Feminismo e discurso de gênero na psicologia social. **Psicologia e Sociedade**, v. 13, n.1, p: 107-128, 2001.

NOGUEIRA, C. Contribuições do construcionismo social a uma nova psicologia do gênero. **Cadernos de Pesquisa**, n.112, p. 137-153, março, 2001a.

_____.; SAAVEDRA, L. Estereótipos de gênero. conhecer para transformar, **Cadernos SACAUSEF III**, p: 10-30, 2007.

NOGUEIRA, M.C.O.C. Os discursos das mulheres em posição de poder. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. São Paulo, v. 9, n. 2, p. 57-72, 2006.

OAKLEY, J.G. Gender-based barriers to senior management positions: understandings the scarcity of female CEO'S. **Journal Business Ethics**. v. 27, n. 4, p. 321-334, 2000.

OLINTO, M. T. A. Reflexões sobre o uso do conceito de gênero e/ou sexo na epidemiologia: um exemplo nos modelos hierarquizados de análise. **Rev. Bras. Epidemiol.** São Paulo, v.12, n. 2, 1998. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbepid/v1n2/06.pdf>>. Acesso em 09.fev. 2013.

ORLIKOWSKI, W.; BAROUDI, J. Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions. In **Information Systems Research**, v.2, n. 1, p.1-28, March 1991.

OSOFSKY, J. D.; OSOFSKY, H. J. Androgyny as a Life Style. In **The Family Coordinator**. V. 21, n. 4, p. 411-418, 1972.

PARK, D. Gender role, decision style and leadership style. In **Women in Management Review**. v. 11, n.8, p. 13-17, 1996.

_____. Androgynous leadership style: an integration rather than a polarization. **Leadership & Organization Development Journal**. v.18, n. 3, p. 166-171, 1997.

PERREAULT, M. A diferenciação sexual no trabalho: condições de trabalho ou uma questão de sexo? In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 2008. v.2, p. 233-251.

PHILIPS, J. S. The accuracy of leadership ratings: a cognitive categorization perspective. In **Organization Behavior and Human Performance**, v.33, p.: 125-138, 1984.

PISCITELLI, A. Recriando a (categoria) mulher? In: ALGRANTI, L. (org.) A prática feminista e o conceito de gênero. **Textos Didáticos**, n. 48, p. 7-42, 2002.

_____. Gênero: a história de um conceito. In: ALMEIDA, H.B. e SZWAKO, J. (Orgs.) **Diferenças, igualdade**. Coleção sociedade em foco: introdução às ciências sociais. São Paulo: Berleandis & Vertecchia, 2009, p.116-148.

PLATÃO. **O Banquete**. Porto Alegre: L&PM, 2009.

PRATTO, F. Constantinople (1973) and the Legacy of Empirical Feminism. In **Feminism & Psychology**. V. 15, n. 4, p. 415–423, 2005.

Reavley, M., “Who Needs Training: Women or Organisations?”. In **Journal of Management Development**, V. 8, n. 6, pp. 55-60, 1989.

RIDGEWAY, C. L. Gender, status, and leadership. In: **Journal of Social Issues**. v. 57, n.4, p. 637–655, 2001.

_____.; CORRELL, S. Expectation States Theory. In. DELAMATER, J. (Ed.) **Handbook of social psychology**. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2003, p. 29-51. Disponível em: < http://content.schweitzer-online.de/static/content/catalog/newbooks/978/038/732/9780387325156/9780387325156_Excerpt_001.pdf>. Acesso em: 07 dez. 2012.

RIGG, C.; SPARROW, J. Gender, diversity and working styles, **Women in Management Review**. v. 9 No. 1, p. 9-16, 1994.

RISMAN, B. J. Gender as social structure: theory wrestling with activism. **Gender & Society**, v. 18, n.4, p. 429-450, august, 2004.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Persons Prentice Hall, 2005.

ROBINSON, B. E.; FLAKE-HOBSON, C.; SKEEN, P. Review of Theories and Research Concerning Sex-Role Development and Androgyny with Suggestions for Teachers. **Family Relations**. V. 29, n. 2, p. 155-162, 1980.

RODRIGUES, Horácio Wanderlei. O Poder Judiciário no Brasil. In Cadernos Adenauer III (2002), nº 6. **O Terceiro Poder em Crise: impasses e saídas**. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer, fevereiro de 2003.

ROJAS, L. B. P.; FRANCO, A. L. M. Andros y gyne: lo inevitable del novo milênio. In **Revista CES Psicologia**, v. 1, n.2, p.82-92, jul-dec., 2008.

RONDONIA. Tribunal de Justiça. **Estratégia do poder judiciário do Estado de Rondônia: desafios para 2010-2018**. Disponível em: <<http://www.tjro.jus.br/file/transparencia/pdfs/Estrategia%20do%20PJRO%20-%202010-2018.pdf>>. Acesso em: 19 nov 2011.

_____. **Manual do servidor**. 4ª ed. 2011. Disponível em: <<http://www.tjro.jus.br/file/coplan/ManualdoServidor.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2011.

_____. **Manual de Atribuições das Unidades Organizacionais**. 2ª ed. 2011a. Disponível em: <<http://www.tjro.jus.br/file/coplan/ManualdeAtribui%C3%A7%C3%B5es.pdf>>. Acesso em: 19 nov. 2011.

ROWEN, A.J.; MASON, R.O. **Managing with Style**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1987.

RUBIN, G. **O Tráfico de Mulheres: notas sobre a “economia política” do sexo**. Recife: SOS Corpo, 1993. (versão em português para uso exclusivamente didático).

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa administrativa. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v.2, n.2, p.250-269, maio/ago, 2009.

SARGENT, A. G. Training for androgynous behavior in organizations. **Journal of Experiential Learning and Simulation**. V. 3, p. n. 37-46, 1981.

SAUERBRONN, J. F. R.; CERCHIARO, I. B.; AYROSA, E. A. T. Uma discussão sobre métodos alternativos em pesquisa acadêmica em marketing. *Revista Gestão e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 5, n. 12, p. 254-269, 2011.

SCHOLZ, S. J. **Feminism: a beginner's guide**. Oxford: Oneworld, 2010.

SCHEIN, V. E. A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. **Journal of Social Issues**, v. 57, n. 4, p. 675-688, 2001.

SCHWANDT, T. A. Three epistemological stances for qualitative inquiry: interpretativismo, hermeneutics and social constructivism. In DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) **The landscape of qualitative research: theories and issues**. 2ª ed. Thousand Oaks, Sage Publications, 2003.

SCOTT, J. Prefácio a Gender and politics of History. **Cadernos Pagu** (3), Campinas, v.3, p 11-27, 1994.

_____. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e Realidade**. Porto Alegre, v.20 n.2, p. 5-22, jul/dez, 1995.

_____. Deconstructing equality-versus-difference: or the uses of post-structuralist theory for feminism. **Feminist Studies**. v.14, n.1, p. 33-50, 1988.

SEBASTIÁN, J.; AGUÍÑIGA; MORENO, B. Androginia psicológica y flexibilidade comportamental. **Revista de Estudios de Psicología**, v. 32, p. 15-30, 1987

SELLTIZ, C.; WHRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisas nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, J. A. **Curso de direito constitucional positivo**. 17ª ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

SINGER, J. **Androgenia**: rumo a uma nova teoria da sexualidade. São Paulo: Cultrix, 1990.

SOARES, L.E. **O rigor da indisciplina**: ensaios de antropologia interpretativa. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

SOUZA, G. E. de. **Sexualidade, sexo e gênero**. 2001. Disponível em <http://www.paracrescer.com.br/pasta_qualidade/pg_qualidade2/textos/sexualidade_02.htm>. Acesso em 09 fev. 2013.

SPENCE, J. T. (1984). Masculinity, femininity and gender-related traits: A conceptual analysis and critique of current research. **Progress in Experimental Personality Research**, v.13, p. 1-96, 1984.

SPINDOLA, T.; SANTOS, R. S. Trabalhando com a história de vida: percalços de uma pesquisa (dora)?: **Revista Esc Enfermagem USP**. São Paulo, v.37, n.2, p. 119-126, 2003.

STAKE, R. E. Qualitative cases studies. In DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds). **The sage Handbook of qualitative Research**. 3ª ed. London, Sage Publications, 2005.

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

STOEKARD, J.; JOHNSON, M.; WILLIAMS, S. Measuring Gender Differences: The Expressive Dimension and Critique of Androgyny Scales. In **Sex Roles**. V. 17, n. 7/8, p. 375-400, 1987.

TAJFEL, H. **Grupos humanos e categorias sociais**. Lisboa: Livros Horizonte, 1983.

TILLY, L. Gênero, história das mulheres e história social. **Cadernos Pagu**. Campinas, v.3, p. 29-62, 1994.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VECCHIO, R. P. Leadership and gender advantage. **The Leadership Quarterly**. v.13, n. 6, p. 643-671, 2002.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VÍCTORA, C.G.; KNAUTH, D. R.; HASSEN, M. N. A. **Pesquisa qualitativa em saúde: uma introdução ao tema**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000.

VIEIRA, C. M. C. Tendências no estudo empírico das características dos homens e das mulheres: masculinidade, feminilidade e androginia. **Psychologica**, 623-633, 2004.

WALDOW, V.R. **Gênero e saúde**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

WALKER, H. A. *et al.* Gender, interaction, and leadership. In: **Social Psychology Quarterly**. v. 59, n.3, p. 255-272, 1996.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organization**. London: Sage, 1995.

WILLIAMS, C. L. Masculinity in “feminine” occupations. In WILLIAMS, C. L. **Still a man’s world: men who do “women’s work”**. California: University of California Press, pp 110-145, 1995. Disponível em: <<http://www.ucss.ge/Week%201-3%20Part%2005.pdf>>. Acesso em 08. dez. 2012.

YODER, J. D. Making leadership work more effectively for women. In: **Journal of Social Issues**. v. 57, n. 4, p. 815–828, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3ª ed. Porto Alegre: Bokman, 2005.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ORDEM	DESCRIÇÃO
Questão 1	Quais aspectos (competências, atributos pessoais e profissionais que possui) que contribuíram para sua ascensão ao cargo de gestor que exerce atualmente?
Questão 2	Qual o significado que você atribui à liderança?
Questão 3	Você acredita que as oportunidades de ascensão a cargos de liderança no TJRO são igualitárias para homens e mulheres? Explique-me a sua percepção.
Questão 4	Acredita que por ser homem/mulher o seu papel de líder se torna mais fácil? A que atribui esta resposta?
Questão 5	Poderia descrever o seu papel como líder/gestor e falar a respeito do seu estilo de liderança?
Questão 6	Quais aspectos (atributos e competências) do seu papel de líder você reconhece como mais relevante? Poderia explicar melhor?
Questão 7	Como você caracteriza o estilo de liderança dos seus colegas gestores do sexo oposto?
Questão 8	Como você caracteriza o estilo de liderança masculina/feminina do Tribunal de Justiça?
Questão 9	Quais atributos você considera mais importante para o exercício da liderança feminina e da liderança masculina no âmbito do TJRO?
Questão 10	Como você se porta diante de situações nas quais precisa negociar com líder/gestor do sexo oposto? Por que você assume essas atitudes?
Questão 11	Acredita que as características e atributos que descreveu para os líderes masculinos e femininos podem ser desenvolvidos e exercidos por ambos, independentemente de serem homens ou mulheres? Poderia explicar melhor sua resposta?
Questão 12	Após tecer considerações sobre a androginia e a liderança andrógina, incitar o entrevistado a se manifestar em torno desta temática, a fim de descrever a sua percepção. Levando-se em conta que esta questão do gênero é um constructo social e histórico você acha possível líderes masculinos e femininos desenvolverem papéis comuns, se criar no Tribunal um espaço de construção de uma liderança andrógina?

APÊNDICE B – REQUERIMENTO PARA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



EXCELENTÍSSIMO SENHOR DESEMBARGADOR PRESIDENTE DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DE RONDÔNIA

JEAN CARLO SILVA DOS SANTOS, Analista Judiciário - NS, na especialidade ADMINISTRADOR, Padrão 14, lotado na Coordenadoria de Modernização e Gestão Estratégica (CMGE), atualmente licenciado para **Frequentar Aperfeiçoamento e Qualificação Profissional - Doutorado**, de acordo com o disposto no art. 132 da LC 68, de 09/12/92 e documento anexo vem respeitosamente à presença de Vossa Excelência requerer autorização para aplicação de entrevistas com o objetivo de concluir tese de doutorado.

A pesquisa envolve a realização de entrevistas com diretores de departamento e divisões, coordenadores e assessores da área meio e fim. Esta abordagem consta como método de levantamento de dados típico de pesquisa eminentemente qualitativa, na qual se classifica a proposta de tese do requerente e que tem como título: *Masculinidades e feminilidades no exercício da liderança: uma análise interpretativa sobre a construção social de gêneros e suas implicações para o exercício da liderança no Poder Judiciário de Rondônia*. Trata-se de uma proposta aprovada em banca e que tem como objetivo analisar e descrever como a construção social de gêneros influencia a percepção dos gestores do Tribunal de Justiça de Rondônia sobre o exercício da liderança.

Por se tratar de uma atividade científica de caráter acadêmico que envolve questões éticas específicas, é importante frisar que as informações levantadas serão utilizadas tão-somente para as análises que subsidiarão as respostas às questões de pesquisa e conclusão da tese. Portanto, serão garantidos o sigilo e a confidencialidade das informações, bem como o anonimato dos entrevistados, conforme termo de confidencialidade e anonimato anexo. Nesta perspectiva as entrevistas, depois de transcritas, poderão ser disponibilizadas para a Instituição, preservando-se o anonimato dos entrevistados.

Nestes Termos,

Pede Deferimento

Respeitosamente.

Porto Velho, ___de_____de_____.

Jean Carlo Silva dos Santos

Doutorando em Administração – PPGA-UFRGS

APÊNDICE C – TERMO DE CONFIDENCIALIDADE E ANONIMATO



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO



TERMO DE CONFIDENCIALIDADE E ANONIMATO

Declaro para os devidos fins que, nesta data, entrevistei o (a) senhor (a) _____, ocupante do cargo de _____, com o objetivo de obter informações para elaboração e conclusão de tese de doutorado em administração.

Trata-se de uma atividade científica de caráter acadêmico que envolve questões éticas específicas e, para este fim, o entrevistador-doutorando se compromete a utilizar as informações levantadas tão-somente para as análises que subsidiarão as respostas às questões de pesquisa e conclusão da tese. Portanto, serão garantidos o sigilo e a confidencialidade das informações, bem como o anonimato do entrevistado.

O entrevistador-doutorando também se compromete a disponibilizar ao entrevistado, em meio digital, cópias da gravação e da transcrição da entrevista ora aplicada no prazo máximo de 40 (quarenta) dias a contar da data da entrevista.

Porto Velho, ___ de _____ de _____.

Jean Carlo Silva dos Santos

Entrevistador-Doutorando

e-mail do entrevistado para envio das informações _____