Revista de Estudos Politécnicos
Polytechnical Studies Review
2008, Vol VI, nº 10, 221-238
ISSN: 1645-9911

O género e os estereótipos na gestão

Paula Loureiro[1] Carlos Cabral Cardoso[2]
ploureiro@ipca.pt; ccabral@eeg.uminho.pt

(recebido em 19 de Junho de 2008; aceite em 5 de Novembro de 2008

Resumo. Este estudo procura abordar o fenómeno da discriminação das mulheres na gestão, analisando o impacto que as características de género e os estereótipos sexuais exercem quer sobre as suas vidas profissionais quer sobre as políticas e práticas da maioria das organizações. Se, por um lado, é possível concluir que actualmente o número de gestoras é consideravelmente maior que há duas décadas atrás, por outro lado, verifica-se que a gestão e a liderança continuam muito associadas às características do sexo masculino. Tendo em conta este contexto social e organizacional adverso, o estudo procura ainda analisar as estratégias de gestão do género adoptadas pelas mulheres no sentido de melhor integrarem as culturas organizacionais.

Palavras-chave: Discriminação sexual, estereótipos, características de género, sexualidade, conflito trabalho-família, gestão do género, gestão, liderança, cultura organizacional

Abstract. This paper presents the phenomena of women discrimination in management giving a special attention to the consequences of gender and managerial stereotypes in their lives and in the policies and practices of most organizations. Despite the growing number of women in management during the last decades, its possible concludes that good manager or leader is still perceived as predominantly masculine. Take into account this social and organizational adverse context, this paper also analyse the gender management strategies used by women to integrate corporate cultures.

Keywords: Sexual discrimination, stereotypes, gender characteristics, sexuality, work-family conflict, gender management, management, leadership, organizational culture.

[1] Assistente na Escola Superior de Gestão do Instituto Politécnico do Cávado e do Ave

[2] Professor Associado (Com Agregação) na Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho

1 Introdução

Os estereótipos sexuais[3] desempenham um papel importante na efectivação do fenómeno de discriminação das mulheres na gestão, pois é a partir de ideias pré-concebidas sobre as atitudes e os comportamentos femininos que se define a sua falta de habilidade para lidar com situações de grande responsabilidade e autonomia.

O estereótipo que define que homens e mulheres possuem estilos de liderança distintos e que o masculino é o mais adequado para situações de controlo e chefia organizacionais assume particular relevância no estudo da discriminação das mulheres na gestão. Acredita-se que a interiorização desta norma social leva a que as mulheres nos processos de recrutamento, de selecção e de promoção sejam preteridas em favor dos homens.

Nos anos 70, alguns estudos vieram evidenciar esta ideia (Northcraft & Gutek, 1993), relatando que as mulheres de sucesso a ocupar cargos de chefia possuíam características tipicamente associadas ao sexo masculino.

Nos finais dos anos 80, pelo contrário, procurava-se evidenciar que a menor agressividade e independência demonstradas pelas mulheres gestoras, por contraposição aos homens, constituíam um factor positivo para as organizações (Helgesen, 1990; Northcraft & Gutek, 1993). Características de género como a capacidade comunicativa e a sensibilidade seriam, nesta perspectiva, uma mais valia para os novos contextos organizacionais e para a eficácia da liderança.

A concepção sociológica do estereótipo coloca a tónica no processo de socialização, evidenciando que homens e mulheres passam por experiências distintas desde a infância. Os rapazes aprendem a competir desde cedo. As raparigas são incentivadas a desenvolver actividades onde o espírito de cooperação

---

3 Segundo Lígia Amâncio, podemos definir estereótipos sociais como "ideologizações de comportamentos e acções de grupos de pessoas, estratificadas segundo critérios socialmente valorizados, traduzindo a representação subjectiva e socialmente partilhada de uma ordem de relações intergrupais" (1998, p. 35). Na perspectiva da autora, os estereótipos substituem e antecipam-se ao conhecimento dos membros de uma categoria social e a generalização simplificadora e incorrecta que eles possam representar constitui uma forma de conhecimento que desempenha uma função fundamental na organização da informação e na orientação do comportamento dos indivíduos.
Neste quadro de análise, a autora reforça ainda que a "divisão universal" dos papéis entre sexos no seio da família parece contribuir para a estruturação dos estereótipos sexuais. "A ampla difusão e consenso na família, na escola e nos meios de comunicação social da sobrevalorização da categoria masculina e da sua posição referente enquanto modelo de adulto poderão explicar que, logo desde a socialização primária, a aprendizagem do estereótipo masculino seja anterior ao do feminino. De facto, se os papéis, enquanto padrões comportamentais desejáveis, contribuem para que as crianças diferenciam perceptivamente as actividades masculinas e femininas (...) a universalidade das representações associadas às categorias sexuais contribui para que, ao longo do processo de socialização, esta diferenciação dê lugar a uma outra em termos do que devem ser os homens e as mulheres" (Amâncio, 1998, p. 71)

e a entrega pessoal são vulgarmente invocados, pretendendo-se com isso prepará-las para o papel de mães (Schwartz, 1989).

Apesar da crença de que homens e mulheres possuem características de género e estilos de liderança distintos estar mais ou menos enraizada nas normas de conduta social, grande parte dos estudos desenvolvidos à volta da questão, sobretudo a partir da década de 80, vêm combater a ideia e afirmar que são mais as semelhanças do que as diferenças encontradas entre homens e mulheres no desempenho de cargos de chefia (Donnell & Hall, 1980; Dobbins & Platz, 1986; Powell, 1993; Wahn, 1998).

Aliás, esta convicção é salvaguardada por algumas correntes teóricas. A abordagem contingencial refuta a existência de um único estilo de liderança de aplicação universal, defendendo que os estilos eficazes de liderança são situacionais. Nesta perspectiva, a liderança é função dos próprios subordinados, do conjunto das condições em presença das quais o líder tem de agir e da situação em particular. Assim, um estilo de liderança considerado eficaz para uma situação não é necessariamente o melhor para outra. Mesmo que gestores de ambos os sexos possuam estilos iguais ou semelhantes, os factores situacionais determinarão sempre, e em última instância, a eficácia dos desempenhos.

Se é verdade que as teorias contingenciais vieram refutar parte das ideias feitas acerca do contributo de homens e mulheres nas carreiras de gestão, a análise no terreno vem confirmar que as práticas organizacionais pouco mudaram. Se algumas empresas fizeram esforços no sentido de valorizar a diversidade e de combater a discriminação de que são alvo as gestoras, tem sido difícil provar no terreno que estas merecem as mesmas oportunidades de carreira oferecidas aos homens.

O facto de persistir uma visão masculina da gestão e de se continuar a acreditar que o bom gestor é o que possui características próximas do género masculino, tem impedido que mulheres qualificadas ascendam a posições de topo e encontrem o seu espaço de realização nas organizações. Paralelamente, os papéis e as responsabilidades sociais atribuídas às mulheres tornam mais difícil a tarefa de conciliar o trabalho com a família. Neste contexto adverso, as mulheres procuram encontrar estratégias que lhes permitam vencer as barreiras impostas pelo género e pelas próprias políticas e práticas organizacionais. A integração na cultura da organização aparece como a estratégia mais eficaz para a sua afirmação no local de trabalho. Mas, também a este nível, são muitas as dificuldades com que se deparam, pela necessidade que sentem em gerir expectativas ligadas ao género.

Ao longo deste estudo será abordado o fenómeno da discriminação das mulheres do ponto de vista das características de género e dos estereótipos sexuais, com o objectivo de perceber o impacto que exercem quer sobre as políticas e práticas organizacionais quer sobre a vida pessoal e profissional das mulheres que optam pela gestão. Esta abordagem permitir-nos-á perceber que, apesar de se verificar uma evolução na proporção de mulheres a ocupar cargos de gestão, a alteração das

normas de conduta social é lenta e requer a intervenção de diferentes forças, nomeadamente, governamentais, sociais, legais, organizacionais e individuais.

2. Saliência do género

A variável género assume neste estudo uma importância considerável, visto surgir como componente imprescindível para a compreensão da construção social da realidade das organizações.

Os papéis e os estatutos organizacionais estão tradicionalmente associados ao género e, por isso, certas posições são consideradas mais masculinas (ou femininas) que outras. Esta realidade está associada a um mundo socialmente patriarcal onde os homens (brancos) ocupam posições de chefia e domínio sobre as mulheres e as minorias em geral (Sheppard, 1994).

De acordo com Gutek (1993), o género é, ao lado da raça, uma das características humanas mais salientes, e por isso não será nunca ignorada. Este destaque conferido ao género acarreta, ainda na perspectiva da autora, duas importantes implicações. A primeira prende-se com a tendência para os indivíduos justificarem os seus comportamentos e os dos outros com base no género. Este facto é notório em ambientes organizacionais, onde frequentemente as atitudes e acções das mulheres são interpretadas em função do género, numa visão estereotipada, onde a maior parte das vezes se ignoram determinados factores situacionais (Fagenson, 1993). Em segundo lugar, a importância atribuída ao género implica que se definam duas categorias ou estilos de gestão, o masculino e o feminino, necessariamente distintos entre si.

Esta realidade levanta uma interrogação bastante pertinente a propósito da problemática: a constatação da diferença justifica que se atribua menos valor às mulheres como profissionais? E mais ainda, se é verdade que as mulheres são menos capazes que os homens em determinadas áreas, não será justo considerar que os segundos são menos competentes do que as primeiras noutro tipo de funções?

Alguns autores (ex., Lipman-Blumen, 1984) argumentam que as diferenças atribuídas a ambos os sexos são desvantajosas para as mulheres na medida em que são os homens que detém o poder e, como tal, as suas características tendem a ser valorizadas em detrimento dos traços que socialmente caracterizam as segundas. São os homens que controlam as instituições sociais e as estruturam segundo as suas conveniências (Lipman-Blumen, 1984). As mulheres, sendo o grupo menos poderoso, não intervêm na definição das regras, das normas sociais e sua regulamentação e, por isso, são sempre as "segundas melhores" (Northcraft & Gutek, 1993).

O estudo desenvolvido por O'Leary & Ickovics (1992) denuncia uma realidade ainda mais complexa. Segundo as autoras, as gestoras tanto são "acusadas" de se comportarem demasiado como mulheres, isto é, de forma sensível e emocional,

como de agirem em conformidade com os homens, criticando-se-lhes o espírito competitivo e agressivo. Noutras palavras, quando as gestores assumem as tais características femininas são apontadas como sendo demasiado emocionais nas suas decisões. Pelo contrário, quando o seu sucesso é marcado pela agressividade, são acusadas de ignorar a sua faceta feminina.

Esta constatação vem no seguimento de alguns estudos desenvolvidos à volta do tema. Em 1989, Brenner, Tomkiewicz e Schein quiseram verificar se houve uma evolução de mentalidades por parte dos gestores de ambos os sexos, desde os anos 70 até finais dos anos 80, no que diz respeito à relação entre estereótipos sexuais e características requeridas para o desempenho de funções de chefia. Depois de terem interrogado 420 homens e 173 mulheres, com idades médias a rondar a casa dos 40, os autores chegaram à conclusão que os primeiros continuavam a aderir a uma concepção masculina da gestão, as segundas, pelo contrário, consideravam que o sucesso dependia de um conjunto de características, atitudes e temperamentos atribuíveis a ambos os sexos. Recorde-se que este estudo procurou ser uma recriação das investigações levadas a cabo por Schein, em 1973, onde ficou provado que homens e mulheres a ocupar cargos de chefia de nível intermédio atribuíam o seu sucesso ao facto de possuírem características e atitudes associadas ao sexo masculino[4] (Brenner, Tomkiewicz & Schein, 1989).

Mais recentemente, Powell e seus colaboradores (2002) concluíram que, no caso americano, apesar de se verificar um aumento de mulheres gestoras nos últimos anos, de 21 por cento em 1976 para 46 por cento em 1999, um bom gestor continua a estar associado ao sexo masculino e às características de género.

Mais uma vez parece provar-se que, pelo facto de controlarem a maioria das organizações, pelo facto do género ser a característica social mais determinante, os homens vão continuar a manter a superioridade numérica nas posições de topo (Northcraft & Gutek, 1993; Grant, 2000).

Nesta perspectiva, parece legítimo concluir-se que a discriminação só se extinguirá quando desaparecem os estereótipos associados ao género feminino e, portanto, quando as mulheres passarem a ser encaradas como indivíduos.

[4] Na opinião dos autores, a constatação de que os homens mantêm a mesma visão do papel das mulheres na gestão é uma mensagem para os líderes das organizações e para os legisladores e parece indicar que as acções afirmativas a favor das mulheres continuam a fazer sentido. O aumento do número de mulheres no direito e nas chefias intermédias pode ser atribuído, em parte, ao poder da lei. E este esforço deve manter-se, de acordo com os mesmos autores, uma vez que os sinais de mudança apontados pelos estudos não são suficientes para acabar com as práticas discriminatórias em relação às profissionais do sexo masculino (Brenner, Tomkiewicz & Schein, 1989).

2.1- Responsabilidades sociais e definição de papéis

Na tentativa de ir mais longe na compreensão do fenómeno da discriminação das mulheres na gestão**,** é conveniente explorar outros factores de discriminação que, apesar de continuarem a merecer a atenção da comunidade científica, carecem de novas investigações empíricas.

A família é uma das variáveis mais pertinentes nesta análise, uma vez que também aqui os papéis se distribuem de forma distinta entre homens e mulheres e a sua interferência, ainda que indirecta, é determinante para o sucesso profissional.

Inúmeros estudos desenvolvidos sobre a temática trabalho-família (Thompson & Nieva 1985; Lewis & Cooper, 1988, Thompson, Thomas & Maier, 1992; Kirchmeyer, 1995; Adams, 2000; Kirchmeyer, 2001) evidenciam que as mulheres têm mais responsabilidades familiares que os homens, quer na família de procriação quer na família de origem. O papel de mães e esposas na família de procriação e de filhas na família de origem requer das mesmas mais tempo e mais energia, comparativamente ao sexo oposto, o que faz com que ocupem também mais tempo com as actividades domésticas e familiares que os profissionais do sexo masculino.

Neste contexto, não deixa de ser interessante rever algumas das principais conclusões retiradas a propósito do conflito trabalho-família e do papel da mulher em ambas as instituições. Em 1989, Hochschild e Machung's (citados por Northcraft & Gutek, 1993) constatavam que as esposas empregadas cumpriam dois horários de trabalho: o da empresa e o de casa. Pleck, em 1985, (citado por Northcraft & Gutek, 1993) por sua vez, concluía que os maridos das esposas empregadas não despendiam mais tempo com a família que os maridos cujas esposas eram donas de casa.

Estes resultados levam a que se possa afirmar que a redução do tempo dedicado à família por parte das esposas por motivos profissionais não conduziu a um aumento das responsabilidades familiares dos maridos (O'Neil *et al*, 2008)

Esta reflexão torna-se mais complexa quando se procura analisar as diferentes definições de papéis. Aos homens é permitido que o trabalho interfira na vida familiar, ao ponto de colocar a carreira à frente das obrigações para com os filhos e a esposa. Às mulheres, pelo contrário, é exigido que coloquem a família em primeiro lugar. Esta diferenciação é coerente com as normas sociais estabelecidas e tem que ver com toda uma herança cultural transmitida através das gerações. Ao marido e pai está incumbida a tarefa de zelar pela sobrevivência da família, à esposa e mãe a missão de cuidar da casa, do marido e dos filhos.

Para as mulheres em carreiras de gestão, a sua contribuição continua a ser taxativamente associada ao papel de esposa e mãe, ou seja, dificilmente são encaradas como fonte de rendimento importante para a sobrevivência do agregado familiar. A sua principal obrigação é manter a felicidade e a estabilidade no lar.

Muitas vezes, as gestoras são acusadas de egoísmo por "quererem tudo" (Northcraft & Gutek, 1993: 232), isto é, conciliar a família e uma profissão exigente.

Em suma, tal como as profissões, também os papéis familiares são desenhados em função dos homens desencorajando-se, com isso, que as mulheres possam assumir uma carreira. Os gestores podem sentir que o seu trabalho é de facto importante para o bem-estar familiar. As gestoras, por seu turno, podem mostrar-se relutantes em pedir aos maridos para partilharem as tarefas do lar. Para as mulheres, por outro lado, o desempenho como gestoras tem pouco a ver com a forma como são avaliadas – por si e pelos outros – no seu desempenho doméstico e familiar. De facto, se existe alguma relação entre as duas realidades, a tendência será sempre para penalizar a mulher. O sucesso e a ascensão, pensa-se, leva a que as mulheres negligenciem parte das obrigações familiares.

Relativamente ao papel das mulheres nas famílias de origem sabe-se, apesar de serem ainda escassas as investigações nesta área, que as filhas têm a responsabilidade de preservar os laços familiares e de cuidar dos pais na velhice. Nas famílias tradicionais, as mulheres não só cuidam da sua família de origem como se preocupam em gerir as relações com a família dos maridos.

As previsões mais optimistas apontam para um aumento do tempo de vida das pessoas, o que poderá trazer, na perspectiva de alguns autores (Northcraft & Gutek, 1993), uma maior sobrecarga para as filhas e noras e, consequentemente, um novo agravamento das responsabilidades.

2.2 - Mudança das responsabilidades sociais

Na perspectiva dos analistas menos optimistas relativamente ao futuro das mulheres na gestão, será mais difícil mudar mentalidades e condutas sociais no que diz respeito à distribuição dos papéis sociais e familiares, do que propriamente implementar um ambiente favorável à afirmação das mulheres e do seu talento nas organizações. São apontados dois motivos para o assumir da posição (Northcraft & Gutek, 1993). Primeiro, porque tal obrigaria a que homens e mulheres alterassem os seus comportamentos. Segundo, porque as próprias mulheres parecem aceitar muito bem essa desigualdade de papéis ao nível familiar.

Paralelamente, se atendermos que, por exemplo, nos Estados Unidos desde a década de 60 se tem procurado, através da legislação, promover um aumento do acesso das mulheres a profissões do domínio exclusivamente masculino, inclusive através de uma abertura do ensino superior a todas as classes e sexos (Jacobs, 1985), facilmente se conclui que uma evolução ou mudança dos papéis levará o seu tempo.

A maior dificuldade está em conseguir alterar hábitos e comportamentos no que diz respeito à distribuição das tarefas domésticas. Para que as mulheres conquistem a igualdade neste domínio é necessário que alguém partilhe com elas parte das responsabilidades familiares. E a este nível será necessário mobilizar os homens

como um grupo, os governos e os empregadores. Todos eles têm um papel importante a desempenhar numa mais equilibrada distribuição dos papéis e responsabilidades familiares. Sem igualdade fora do local de trabalho será muito difícil falar-se de igualdade no local de trabalho (Northcraft & Gutek, 1993, Grant, 2000; Kirchmeyer, 2001).

Mas esta constatação obriga a que a se questione até que ponto as mulheres estarão dispostas a corrigir papéis e comportamentos que são do seu domínio quase exclusivo. Se, por um lado, os estudos empíricos referem que as esposas se mostram muito receptivas a que os maridos partilhem com elas o cuidado dos filhos e da casa (Thompson, Thomas & Maier, 1992), não é ainda muito claro que as mesmas esperem uma divisão igualitária das tarefas. Isto porque está demonstrado que as mulheres parecem conciliar muito bem os dois papéis e raramente se queixam mais do que os homens (Greenhaus, Bedian & Mossholder, 1987; Gutek, Searle & Klepa, 1991; Kirchmeyer, 1995).

Aparentemente cúmplices de uma distribuição desigual dos papéis e responsabilidades familiares, as mulheres parecem estar dispostas, mesmo assim, a afirmarem-se cada vez mais no mercado do trabalho. Só que a conquista da igualdade no local de trabalho terá que passar primeiro pela conquista da igualdade nas suas próprias casas. Esta missão apresenta-se difícil sem a ajuda dos organismos oficiais, através da criação de infraestruturas de apoio à família, dos homens e das próprias mulheres.

2.3- Evitar responsabilidades familiares

Evitar o casamento tem sido, nas últimas décadas, uma das alternativas mais procuradas pelas profissionais com cargos de grande responsabilidade (Powel & Butterfield 1994). Os estudos apontam que são mais as mulheres solteiras na gestão do que homens e aquelas que optam pelo casamento normalmente têm apenas um filho e, muitas vezes, nenhum (Gutek, Searle & Klepa, 1991; Powell, 1993; Yamagata, 1999). Paradoxalmente, pelo facto do agregado familiar ser cada vez mais reduzido, a tendência será para que as responsabilidades para com a família de origem tendam a aumentar.

Prescindir da família em favor da carreira ou o contrário são alternativas viáveis e ao alcance das mulheres. Em todo o caso, estarão sempre condicionadas nas suas opções e envoltas num dilema muitas vezes difícil de vencer. Há efectivamente mulheres que conseguem conciliar uma carreira exigente com as obrigações familiares, no entanto, são uma minoria e, nas posições de topo, serão mesmo muito poucas as mulheres casadas e com filhos (Morrison, White & Van Velsor, 1991, Yamagata, 1999). São as próprias organizações que colocam muitas vezes entraves a uma possível conciliação de papéis.

Em suma, a problemática trabalho-família é um dos mais importantes desafios que se colocam à Gestão de Recursos Humanos, às organizações e à sociedade em

geral. Hoje acredita-se que com a entrada massiva das mulheres no mercado de trabalho torna-se necessário criar mecanismos internos e externos à organização que as protejam e as apoiem no seu papel de mães e esposas. À organização, em particular, compete fazer reajustamentos estruturais para que as mulheres, em igualdade de circunstâncias, possam provar a sua capacidade para desempenhar cargos de chefia, de prestígio e de elevada responsabilidade.

3- Estratégias de gestão do género

Imporem-se num mundo desde sempre dominado pelos homens não tem sido tarefa fácil para as mulheres em carreiras de gestão. Esta missão torna-se mais difícil se atendermos que a estrutura, as práticas e as políticas organizacionais estão moldadas em função das características do género masculino. Mas, pior do que isso, neste ambiente os homens continuam a acreditar que são os mais competentes para desempenho da função e, portanto, para elas a aprendizagem nas organizações confunde-se quase sempre com a assimilação das qualidades e características masculinas (Sheppard, 1989; Edwards *et al*, 1999; Collinson, 2001; Ensher *et al*, 2001).

A sexualidade nas organizações tem estado na forja dos estudos desenvolvidos ao nível das diferentes áreas da Gestão de Recursos Humanos. Rever algumas das principais conclusões retiradas da literatura sobre o tema enriquecerá a nossa reflexão e abrirá novos caminhos de pesquisa.

Grande parte dessa literatura sugere que homens e mulheres a ocupar cargos de chefia experimentam diferentes vivências organizacionais. Esta constatação assenta na convicção de que as diferenças são construídas e interpretadas em função do género dominante – o masculino (Sheppard, 1989; Grant 2000, Eddleston, Veiga & Powell, 2006).

Uma das conclusões mais evidentes prende-se com o isolamento e a marginalização de que são alvo as mulheres em contextos de chefia (O'Leary & Ickovics, 1992). Dizer-se que a discriminação ocorre porque as mulheres estão em minoria é, contudo, demasiado redutor. Alguns estudos provaram que a discriminação nem sempre é maior em situações de menor representatividade. Toren (1990), num estudo levado a cabo numa instituição universitária, verificou que a discriminação em relação às mulheres era maior na Escola das Ciências Sociais, onde estavam melhor representadas, do que na Escola das Ciências Físicas, onde estavam em minoria substancial. Esta realidade é justificada pela permanência de uma relação de poder entre dominadores e dominados, no caso da Escola das Ciências Sociais, pouco favorável à afirmação da minoria. Assim sendo, o ideal, concluiu-se, será criar ambientes adequados a relações de interacção satisfatórios e favoráveis às mulheres.

Para Sheppard (1989) há uma profunda ambivalência no que diz respeito ao isolamento de que são alvo as mulheres. Por um lado, sentem que atravessam um experiência positiva, já que conquistaram o sucesso num mundo dominado maioritamente por homens. Por outro lado, essa mesma posição confere-lhes alguns sentimentos de desconforto e ansiedade. É gratificante e excitante verificar que todas as atenções estão centradas na forma como se comportam e como desempenham o seu trabalho, mas esses sentimentos são facilmente apagados se sentirem que a sua capacidade e competência não são suficientes para ascenderam na hierarquia, como é natural acontecer com os seus colegas do sexo masculino.

O recurso a estratégias que as protejam dessa ambivalência e indefinição de papéis nem sempre é deliberado ou mesmo consciente. Disso teve provas Sheppard (1989) no estudo que desenvolveu junto de 34 mulheres (e 16 homens) a ocupar cargos de chefia em organizações canadianas, com vista a perceber de que forma as mulheres enfrentavam duas situações contraditórias: serem simultaneamente mulheres e gestoras. Um número considerável de entrevistadas afirmou inicialmente que o género não era um factor determinante no trabalho e o facto de serem do sexo feminino também não era importante. A seguir descreveram toda uma variedade de estratégias de protecção, desde a roupa à linguagem, passando pelo tipo de relações com os colegas e os superiores, sem se aperceberam que disso mesmo se tratava. Por fim, foi possível constatar que a grande maioria tinha uma percepção mais ou menos clara da influência que a variável género desempenha nas suas vidas, contudo a forma como o descreviam não era exactamente a mesma. Sobre isto Sheppard acrescenta:

"Elas percepcionam o género como um estatuto a gerir: ser mulher num ambiente dominado por homens exige que cada uma lide com o género de forma particular, e este processo é concretizado tendo por referência a interpretação que fazem do poder estrutural prevalecente na organização" (Sheppard, 1989, p. 145).

Sem uma constante vigilância de si próprias como mulheres e, como tal, da sua apresentação, estas profissionais percebiam que as suas tarefas seriam dificultadas, podendo correr o risco de não serem levadas a sério, de parecerem pouco esforçadas, ou mesmo de se mostrarem incapazes de participar do sistema organizacional.

As estratégias pareciam variar de acordo com a localização da organização, com a hierarquia e a presença ou não de outras mulheres, com as características e cultura de cada organização e, finalmente, com a personalidade e trajectória de vida de cada uma (Sheppard, 1989; Reciniello, 1999).

3.1- Integração na cultura organizacional

A integração na cultura organizacional[5], a assimilação das normas e condutas sociais do grupo são apontadas como estratégias importantes de afirmação no local de trabalho (Woodal, Edwards & Welchman, 1997). Não é difícil perceber porquê, uma vez que a aceitação depende, em última instância, da capacidade de interiorização dos pressupostos básicos de "sobrevivência" no seio do grupo.

A melhor adaptação depende de uma gestão cuidada do género, isto é, "ser feminina quanto baste" (Sheppard, 1989, p. 146) no que se refere à aparência e à apresentação, para que as regras convencionais e as expectativas associadas ao género possam ser percebidas pelos homens e, simultaneamente, mostrar-se "suficientemente profissional" (Sheppard, 1989, p.146) ao ponto de se aproximar o mais possível do estereótipo masculino - racional, competente, instrumental, impessoal - para que o género e a sexualidade possam ser minimizados num contexto de trabalho. Trata-se de uma posição de conformidade com as expectativas que colegas e superiores vulgarmente depositam nas mulheres em ambientes de gestão (Collinson, 2001; Ensher *et al*, 2001).

A estratégia menos utilizada é precisamente aquela que, aceitando os objectivos gerais da organização, procura reclamar um espaço próprio no seio do grupo. Esta posição crítica, sendo inconformista em relação ao protagonismo masculino, desafia o conjunto de estereótipos de que se alimenta o género. As mulheres que seguem este ponto de vista estão mais preocupadas em promover a sua posição no seio da organização do que propriamente criar um ambiente confortável ao sexo oposto. Ao contrário da primeira, procura ser uma estratégia de defesa contra possíveis ofensas à condição feminina.

3.2- A precariedade das estratégias

A vulnerabilidade das mulheres não fica, no entanto, resumida à necessidade de conquistar um lugar no grupo e sua cultura. Ela é tanto mais evidente quanto maior for a visibilidade feminina. Numa situação bem sucedida, as mulheres recebem frequentemente rasgados elogios e sobressaem no conjunto do grupo. Pelo

[5] A cultura de uma sociedade ou de uma organização é um complexo e vasto conceito que integra todos os traços de natureza espiritual ou material característicos do comportamento, do agir social e dos valores que enformam a vida social. Por ser complexo, o conceito tem sofrido evoluções ao longo do tempo. Em 1981, Ouchi definia cultura organizacional como sendo "a filosofia que guia a política da empresa". Mas talvez seja a definição de Schein aquela que melhor traduz a complexidade do conceito: "o padrão de pressupostos básicos – criados, descobertos ou inventados por um grupo na sua aprendizagem de lidar com os problemas de adaptação externa e interna – que tem resultado (resultando) suficientemente bem para ser válido e, por isso, transmitido aos novos membros como o modo correcto de perceber, pensar e sentir esses problemas" (1989, p.13).

contrário, quando as coisas correm mal, é habitual sofrerem mais represálias e críticas que os colegas do sexo masculino, evidenciando-se pela negativa. Para Sheppard (1989), a visibilidade leva a que os estereótipos sexuais sejam inflamados. Neste caso, a tendência é para avaliar as mulheres em função do género, ignorando a sua faceta de profissional.

Manter o equilíbrio entre ser mulher e ser gestora não é de todo tarefa fácil. À necessidade de transmitiram credibilidade sobrepõe-se o perigo constante de parecerem demasiado femininas ou, pelo contrário, demasiado masculinas. Para evitar perder o equilíbrio as mulheres utilizam diversas estratégias que não passam despercebidas no dia-a-dia. O cuidado com a forma de vestir é normalmente um argumento a favor das mulheres na conquista de uma imagem de credibilidade e seriedade. A cor e o corte de cabelo, a maquilhagem e a joalharia são pormenores importantes que ajudam a criar um estilo de apresentação muito próprio. Na definição do estilo há um conjunto de pressupostos a seguir e que não devem ser ignorados. Uma mulher que não aparente ou não pareça agir com feminilidade pode correr o risco de ser confundida com o sexo oposto e de sofrer represálias por isso.

É precisamente através da aparência que a mulher controla melhor a sua resposta às diferentes situações. Escolhendo um modo particular de vestir, espera evitar problemas de excessiva visibilidade e, no caso de ser bem sucedida, é provável que consiga não só invalidar as expectativas centradas no género como na pessoa em si (Ensher *et al*, 2001).

A necessidade de gestão do género e da sexualidade estende-se também à linguagem corporal e ao próprio discurso. Em situações de exposição excessiva, numa reunião ou numa apresentação oral, a mulher sente que deve gerir e calcular cada movimento e cada expressão de forma a manter o equilíbrio, isto é, tornar visível o género mas não em demasia para poder deixar transparecer as suas qualidades enquanto gestora. Esta consciencialização e este pôr em prática requerem uma atenção e energia suplementares que o homem não sente necessidade de despender (Rowe, 1999).

3.3- A assexualização das mulheres

Evitar demonstrar em demasia a sua feminilidade para poder ser levada a sério como profissional permite que, através da produção de técnicas de vestir, de falar e de agir, todo o erotismo que lhe possa ser atribuído seja minimizado. "A perda de uma sexualidade alimentada por estereótipos serve de rampa de lançamento para o alcance do sucesso que já é por si só *sexy*" (Hearn, Sheppard, Tancred-Sheriff & Burrel 1989, p. 10). Também aqui parece haver alguns reparos a fazer.

O aspecto "s*exy*" do poder para as mulheres não é verdadeiramente sexual, reflecte uma espécie de assexualização (Sheppard, 1989) da aparência para que se possa tornar "semi-masculina", assim como uma definição masculina de sucesso organizacional. Muitas vezes, toda esta gestão e sentido de conformidade com as

regras do jogo não chega para que as mulheres possam ser percebidas fora do contexto da sexualidade e do erotismo.

3.4- A gravidez

A gravidez é o sinal mais evidente - e o principal denunciador - da sexualidade feminina e, como tal, está sobrecarregada de atribuições negativas. De uma maneira geral, não é bem vista pela maioria dos empregadores e é frequentemente considerada incompatível com o normal funcionamento de uma organização. Num contexto de alguma pressão e incompreensão, as mulheres receiam que a gravidez torne o seu trabalho ainda mais difícil.

Sheppard (1989) pôde constatar que a gravidez é claramente percebida pelas mulheres como uma ameaça ao poder que possam querer alcançar nas organizações a que pertencem. Este sentimento é alimentado pela convicção de que a gravidez prejudica a organização, económica e socialmente e, mais do que isso, foge aos parâmetros pelos quais se regem os profissionais do sexo masculino. Por exemplo, quando uma executiva engravida é normal que a aconselhem a não abandonar a organização por mais de seis semanas, a fim de garantir o lugar. Os homens não se ausentam por tão longos períodos de tempo.

A gravidez e as responsabilidades familiares são vistas pelos profissionais do sexo masculino como um problema individual, que compete à mulher resolver. A organização não está preparada para dar uma resposta a uma situação, que sendo natural, acaba por constituir um problema para ambas as partes intervenientes. A presença de um maior número de mulheres nos níveis intermédio e superior da hierarquia pode vir a alterar esta percepção (Fagenson, 1993).

3.5- Sexualizar os contextos sociais

Uma inclusão efectiva na cultura organizacional masculina pode aumentar as diferenças entre os sexos (Sheppard, 1989), embora o contrário possa parecer mais lógico. A opção pela estratégia de conformismo e moldagem às regras estabelecidas tem como consequência a neutralização da identidade do género, muitas vezes em situações onde a feminilidade deveria ser reconhecida.

Os convívios informais são terreno propício à ocorrência de situações menos fáceis de assimilar por parte das mulheres, quer porque frequentemente apelam a doses elevadas de masculinidade, quer porque, ao mesmo tempo, subestimam a feminilidade. Sheppard (1989) dá o exemplo dos encontros informais num bar ou numa discoteca. Nestes contextos, há um certa tendência para os homens demarcarem o seu terreno.

Note-se que é nos ambientes informais que frequentemente se trocam informações importantes, muitas vezes inacessíveis nos canais formais de

comunicação. (O´Leary & Ickovics, 1992). Perder esses momentos de convívio fora do local de trabalho pode ser penalizador para as mulheres, não só porque facilitam a adaptação à cultura do grupo, mas também porque lhes permite aceder a informação valiosa para as suas tomadas de decisão. Gerir o género fora do local de trabalho é mais uma das provações impostas às mulheres em carreiras de gestão (Forret & Dougherty, 2004).

4. Conclusão

Em síntese, podemos dizer que, embora a ideia de que a sexualidade é parte integrante da cultura organizacional não reúna consenso, acredita-se que a sua presença e significância são garantidas pelas estratégias de defesa assumidas pelas mulheres no sentido de controlarem a percepção que os outros têm da sua sexualidade. Qualquer que seja a estratégia, consciente ou inconsciente, há uma causa que as une: a precariedade do trabalho feminino na gestão (Sheppard, 1989, O´Leary & Ickovics, 1992; Powell, 1993; Grant, 2000; Whitehead, 2001, O´Neil, 2008).

Neste contexto, as mulheres que sentem que conseguiram misturar-se com sucesso na cultura dominante estão preocupadas em garantir o seu profissionalismo em detrimento da sua sexualidade. As mulheres que sentem necessidade de uma atitude de permanente vigilância e de protecção contra a discriminação descobriram que a sexualidade é usada como meio punitivo de controlo dos seus comportamentos.

Na opinião de Sheppard, "a sexualidade é usada para privilegiar as relações organizacionais existentes, conduzindo a uma desvalorização do estatuto das mulheres nas organizações" (1989, p. 156).

Neste ponto, cruzam-se as opiniões dos teóricos e dos investigadores da área. De uma parte estão os que acreditam que o futuro se apresenta promissor para as mulheres no sentido de poderem assumir, em maior número, cargos de considerável responsabilidade e autonomia (Wahn, 1998). Outros, ainda, acreditam que a discriminação veio para ficar e que será difícil às mulheres vencerem todos os obstáculos culturais e organizacionais de que são alvo em carreiras de gestão (Northcraft &Gutek, 1993; Edwards *et al*, 1999).

Em ambos os casos são feitas análises ao que se passa efectivamente na realidade e procuram-se soluções que, de algum modo, possam minimizar os efeitos provocados pelos comportamentos estereotipados e discriminatórios em relação às mulheres, fruto de todo um processo de interiorização de normas e condutas sociais.

Para a facção mais optimista quanto ao futuro das mulheres na gestão, a crescente importância que a gestão de recursos humanos vem assumindo nas organizações é um argumento a favor da mudança (Northcraft & Gutek, 1993). O papel estratégico que esta área da gestão atribui à comunicação interpessoal, à

colaboração e ao desenvolvimento do potencial dos subordinados poderá levar, nesta perspectiva, a uma valorização das características tradicionalmente associadas ao sexo feminino em detrimento das qualidades "tipicamente" masculinas, isto é, as organizações ficariam muito melhor servidas com a contribuição das mulheres gestoras, enquanto líderes sensibilizadas para as relações interpessoais.

Partindo do princípio de que as organizações estarão receptivas à mudança, o prognóstico no que diz respeito ao fim das barreiras apresenta-se, nesta perspectiva, promissor à primeira vista, quer porque se assume que não existem diferenças entre os sexos na forma de gerir, quer porque se acredita que, no caso de existirem, estas favorecem as mulheres em determinadas circunstâncias.

Esta sensibilização por parte dos responsáveis das organizações e dos empregadores em geral funcionará, nesta linha de pensamento, como um factor positivo de combate à discriminação. A ideia é levada mais longe quando se chama a atenção para um facto já confirmado empiricamente: num grupo onde a mulher esteja em minoria é maior o risco de pré-julgamento ou de atribuição de comportamentos estereotipados (O'Leary & Ickovics, 1992). Ao contrário, mulheres e homens supervisionados por profissionais do sexo feminino tendem a expressar opiniões mais positivas em relação às mesmas (Bhatnagar & Swamy, 1995). Estes factos permitem que se conclua que quanto menor for o contacto maior será a probabilidade do estereótipo perdurar.

Um dos problemas que se coloca a esta "hipótese do contacto" (Northcraf & Gutek, 1993, p. 222) como solução de combate à discriminação de que são alvos as mulheres em carreiras de gestão tem que ver precisamente com a dificuldade que estas ainda sentem em ascender a lugares de topo, principalmente em sectores determinantes em termos económicos e sociais, como sejam a indústria de transformação e a banca.

Esta dificuldade é sentida quer pelos analistas mais optimistas quer, sobretudo, pelos mais pessimistas. Os primeiros acreditam que a crescente participação das mulheres em cursos superiores e até em pós-graduações poderá ser muito útil à sua afirmação como profissionais. Os números parecem apresentar uma evolução significativa (Northcraft & Gutek, 1993; O'Neil, 2008). E se esta realidade constitui parte da solução para o problema, apresenta-se igualmente como mais um ponto crítico de análise: será que o crescente aumento de licenciadas e especialistas em gestão far-se-á acompanhar de um acréscimo significativo de poder e de prestígio das mulheres no seio das organizações?

Para os analistas menos optimistas, o progresso dos números é insignificante face a três argumentos que jogam a desfavor das mulheres e que tivemos oportunidade de evidenciar ao longo deste estudo: a saliência do género; as responsabilidades familiares e as barreiras organizacionais, nomeadamente, a dificuldade que sentem em integrar as culturas organizacionais, cujos valores estão ainda muito próximos do género masculino (Northcraft & Gutek, 1993, Powell, Butterfield & Parent, 2002).

Os estudos mais recentes apontam efectivamente para uma persistência dos estereótipos que assentam nas diferenças de género e evidenciam que, apesar de se registar um aumento do número de mulheres em cargos de gestão, explicado, em parte, pela valorização do estilo de liderança feminino, se mantém viva a crença nas qualidades de gestão e de liderança que reflectem as características e atitudes associadas ao sexo masculino (Powell, Butterfield & Parent, 2002; Edlleston *et al*, 2006).

As conclusões parecem provar que as organizações não estão a conseguir, na prática, muitos progressos no desenvolvimento de políticas que favoreçam a diversidade e que contribuam para o fim da discriminação sexual. Este facto deve-se, em parte, à resistência que sociedade e indivíduos, nos quais podemos incluir as próprias mulheres, oferecem a uma mudança dos valores e das normas que regem as suas condutas.

Referências Bibliográficas

Adams, B. (2000). Role conflict: Women managers. *Humanities and Social Sciences*, 61(2), 674-682.

Amâncio, Lígia (1998). *Masculino e feminino. A construção social da diferença*. Porto: Edições Afrontamento.

Bhatnagar, D. & Swamy R. (1995). Attitudes toward women as managers. Does interaction make a difference? *Human Relations*, 48(11), 1285-1307.

Brenner, O. C., Tomkiewicz, J. & Schein V. E. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32(3), 662-669.

Collinson, David (2001). Managing like a man: Women and men in corporate management. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1217-1220.

Dobbins, G. H. & Platz S. J. (1986). Sex differences in leadership: how real are they? *Academy of Management Review***,** 11 (1), 118-27.

Donnel, S. M. & Hall J. (1980). Men and women as managers: a significant case of no significant differences. *Organizational Dynamics*, 8 (1), 60-77.

Eddleston, K. A., Veiga, J. F. & Powell, G. N. (2006). Explaining sex differences in managerial satisfier preferences: The role of gender self-schema. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 437-445.

Edwards C., Robinson O., Welchman R. & Woodall J. (1999). Lost opportunities? Organizational restructuring and women managers. *Human Resource Journal*, 9(1), 55-64.

Ensher, E. A., Grant-Vallone, E. J. & Donaldson, S. I. (2001). Effects of perceived discrimination on job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behaviour and grievances. *Human Resource Management Quartely*, 12(1), 53-72.

Fagenson, E. A. (1993). Diversity in management: introduction and the importance of women in management. In E. A. Fagenson (Ed.) *Women in management* (pp. 3-15) London: Sage.

Forret, M. L. & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 419-437.

Grant, J. (2000). Women managers and the gendered construction of personal relationships. *Journal of Family Issues*, 21(8), 963-985.

Greenhaus, J. H., Bedian, A. G. & Mossholder K. W. (1987). Work experiences, job performance, and feelings of personal and family well being. *Journal of Vocational Behavior*, 33(1), 200-215.

Gutek, B. A (1985). *Sex in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gutek, B., Searle, S. & Klepa L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76 (4), 560-568.

Hearn, J., D. L. Sheppard, Tancred-Sheriff, P. & Burrel G. (1989). *The sexuality of organization*. London: Sage.

Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's way of leadership*. New York. Doubleday Currency.

Kirchmeyer, C. (1995). Managing the work-nonwork boundary: An assessment of organizational responses. *Journal of Business Ethics*, 37, 5-24.

Kirchmeyer, C. (2002). Gender diffences in managerial careers: Yesterday, today, and tomorrow. *Human Relations*, 48(5), 515-535.

Lipman-Blumen, J. (1984). *Gender roles and power*. Englewoods Cliffs NJ: Prentice Hall.

Northcraft, G. B. & Gutek B. (1993) Point-conterpoint: discrimination against women in management – going, going, gone or going but never gone? In E. A. Fagenson (Ed.), *Women in management* (pp.219-241). London: Sage.

O'Leary, V. E. & Ickovicks J. R. (1992). Cracking the glass ceiling: overcoming isolation and alienation. In U. Sekaran & F. T. Leong (Eds.), *Womanpower: managing in times of demographic turbulence* (pp. 7-30). Newbury Park: Sage.

O'Neil, D., Hopkins, M. M. & Bilimoria D. (2008). Women's careers at the start of the 21st century: patterns and paradoxes. *Journal of Business Ethics*, 80, 727-743.

Powell, G. N. (1993). *Women and men in management* (2nd Edition). Newbary Park: Sage.

Powell, G. N., Butterfield, D. A. & Parent, J. D. (2002). Gender and managerial stereotypes: Have the times changed? *Journal of Management*, 28(2), 177-193.

Powell, G. N., Butterfield, D. A., Alves, J. C & Bartol, K. M. (2004). Sex effects in evaluations of transformational and transactional leaders. *Academy of Management Best Conference Paper GDO.*

Reciniello, S. (1999). The emergence of a powerful female workforce as a threat to organizational identity: What psychoanalysis can offer? *The American Behavioral Scientist*, 43(2), 301-323.

Rowe, M. (1999). When will women hit the top? *Lodging Hospitality*, 55 (11), 39-42.

Schein, E. H. (1989). The relationship between sex roles stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 340-4.

Sheppard, D. L. (1989). Organization, power and sexuality: the image and self image of women managers. In J Hearn, D. L. Sheppard, P. Tancred –Sheriff & G. Burnel (Eds.), *The sexuality of organizations* (pp. 139-157). London: Sage.

Thompson, C. A., Thomas, C. C. & Maier M. (1992). Work-family conflict: reassessing policies and initiatives. In U. Sekaran & F. T. Leong (Eds.), *Womanpower: managing in times of demographic turbulence* (pp. 59-84). Newbury Park: Sage.

Wahn, J. C. (1998). Sex differences in the continuance component of organizational commitment. *Group & Organization Management*, 23(3), 256-266.

Withehead, S. (2001). Women as manager: A seductive ontology. *Gender Work and Organization*, 8(1), 84-107.

Woodall, J., Edwards, C. & Welchman R. (1997). Organizational restructuring and the achievement of equal opportunity culture. *Gender, Work and Organizational*, 4(1), 2-11.

Yamagata, H. (1999). Dynamics of gender inequality in the federal government over a quarter of a century. *Humanities-and-Social-Sciences*, 60(6), 2258-2270.