

Relações de Gêneros e Liderança nas Organizações: Rumo a um Estilo Andrógino de Gestão

Autoria: Jean Carlo Silva dos Santos, Elaine Di Diego Antunes

RESUMO:

Trata-se de um ensaio teórico, que tem como objetivo 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 ao exercício da liderança andrógina. Por meio da teoria da identidade do papel sexual e a partir do método de pesquisa bibliográfica, demonstramos como os preconceitos nutridos a partir de estereótipos socialmente construídos sobre o papel masculino e feminino estabelecem barreiras para a ascensão da mulher a cargos de prestígio e poder nas organizações, mesmo com a constatação da inserção maciça de mulheres no mercado de trabalho. A identidade do papel sexual diz respeito ao padrão e nível de características masculinas e femininas adotadas e exigidas por uma pessoa. A teoria que dá suporte à identidade do papel sexual reconhece o papel de socialização e explora a noção do papel de gênero como determinante da liderança. Nosso enfoque, no entanto, vai além da mera explicação e constatação das desigualdades e assimetrias entre os sexos e, assim, questionamos as suas causas hipotéticas e adotamos uma perspectiva crítica ao androcentrismo hegemônico que ainda exerce poder e dominação. Esta hegemonia insere no contexto das relações de gênero uma polarização, fazendo com que as crenças estereotipadas atribuídas às mulheres sejam consideradas negativas. Como consequência, instaura as desigualdades de gênero e obsta o desenvolvimento e ascensão das mulheres a posições-chave nas organizações, desqualificando-as para os papéis de liderança. Constatamos que a questão da mulher no mundo do trabalho está cingida por complexidades formatadas a partir de construções e processos sócio-históricos que ao longo do tempo estabeleceram estereótipos e alimentaram a idéia de dominação dos homens sobre as mulheres, reforçando a submissão sexual, econômica e política destas sobre aqueles. Concluimos que o estilo andrógino de gestão constitui-se como alternativa possível para o estabelecimento de relações de igualdade de condições e de oportunidades entre homens e mulheres ascenderem a postos de destaque nas organizações, ao mesmo tempo em que transpõe a polarização existente entre os gêneros e promove sua integração. O avanço nas pesquisas sobre a liderança andrógina suscita novos caminhos e possibilidades de análise sobre como os indivíduos andróginos percebem e exercem sua liderança no cenário organizacional e proporciona novas perspectivas para as mulheres entenderem como os *constructos* sociais do papel de gênero estabeleceram barreiras que as impedem de ascenderem profissionalmente. Assim, mais do que a ascensão de um tipo de liderança que adota uma identidade profissional multifacetada de feminilidades e masculinidades, o estilo andrógino de gestão pode ser considerado uma atitude de mudança cultural e comportamental no que diz respeito ao papel social do gênero.

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. Os dados estatísticos que se encontram disponíveis na vasta literatura nacional e internacional não deixam dúvidas sobre este fenômeno (CARLI e EAGLY, 2001; ANCA e VÁZQUEZ VEJA, 2005 e NOGUEIRA, 2006). Diante destes fatos, a inserção feminina no espaço organizacional implicaria em um novo arranjo nas relações sociais e organizacionais adequados ao contexto atual de transição e readequação do mercado de trabalho, porém, não é o que acontece. Embora as informações apresentadas pelos autores citados sobre a participação da mulher no mercado de trabalho sugiram uma igualdade de gênero, os mesmos autores reconhecem que a distribuição de homens e mulheres em posições de liderança apresenta outra história, ou seja, 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 marcadas pela divisão sexual do trabalho.

O fenômeno do “teto de vidro”¹ (STEIL, 1997), 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. Por sua vez, os trabalhos de Anca e Vázquez Vega (2005), Brym *et al* (2006), Calás e Smircich (1999), Cappelle *et al* (2004), Giddens (2005), e Kanan (2010) indicam a existência de preconceitos e discriminações contra as mulheres como líderes e líderes em potencial, que 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. Calás e Smircich (1999), Giddens (2005) e Brym *et al* (2006) apontam que a disparidade salarial, a segregação ocupacional e a tripla jornada de trabalho (em alguns casos), juntamente com todas as condicionantes advindas dessas desigualdades, constituem as principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres no espaço organizacional.

Em face desta realidade propomos uma interrogação referente 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?

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.

Como argumento para este ensaio, afirmamos 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 é a proposição mais eficaz e adequada para se estabelecer relações integradas de igualdade de condições e oportunidades de ascensão dos indivíduos, principalmente as mulheres, a postos de comando nas organizações. Por meio do método de pesquisa bibliográfica objetivamos analisar e compreender os 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 ao exercício da liderança andrógina.

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 ao alcançar 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. Assim, a relevância das questões propostas neste ensaio e a busca de respostas que proporcione elementos para melhor análise do tema nos parecem pertinentes e necessárias.

Para a consecução do objetivo proposto, este ensaio está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira, a partir das perspectivas essencialista e do construtivismo social, abordamos os conceitos e diferenças de gênero, bem como a distinção entre sexo e gênero. Em seguida, descrevemos os reflexos dos estereótipos de gêneros como crenças estruturadas a respeito dos papéis sociais de homens e mulheres e suas implicações para a ascensão de mulheres a postos de liderança, assim como abordamos a teoria do papel da identidade sexual como preditor do surgimento do líder. Na terceira seção, fazemos algumas digressões pertinentes à androginia após explorarmos as diferenças entre as identidades de gênero (masculinidade e feminilidade). Na penúltima seção, apresentamos as abordagens principais do exercício da liderança sob a lente dos estereótipos da masculinidade e feminilidade e, em seguida, as perspectivas do estilo andrógino de gestão. Na quinta e última seção apresentamos nossas conclusões.

DIGRESSÕES SOBRE CONCEITOS E DIFERENÇAS 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 parecenças funcionam em um contexto diferente e adquirem funções distintas e significado diverso, porém, são iguais apenas em um aspecto: pertencem a mesma espécie humana. (ANCA e VÁZQUEZ VEGA, 2005). Sustentar que são iguais enquanto a atitudes, comportamentos e habilidades significa criar uma sociedade fundamentada em uma mentira biológica e científica.

Devemos 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 geralmente considerado como uma construção física e designa as características genéticas e anatômico-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. Significa a “distinção entre atributos culturais alocados a cada um dos sexos e à dimensão biológica dos seres” (HEILBORN, 1991, p.23). Depreendemos que o uso do termo gênero expressa todo um sistema de relações que inclui sexo, mas que transcende a diferença biológica. Scott (1990) 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).

Os argumentos a respeito da origem das diferenças de gênero incorporam duas perspectivas: o essencialismo e o construtivismo social. 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 o construtivismo social, gênero é construído pela cultura e pela estrutura social e não apenas dado. O 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 massas e constituem a base para interações sociais nos indivíduos adultos. As teorias de socialização de gênero vêem os indivíduos em tenra idade como “aprendizes de papéis sexuais e das identidades masculina e feminina que os acompanham” (GIDDENS, 2005, p. 105).

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 pólos, na qual quaisquer que sejam os atributos de um dos pólos, estes se manterão sempre em oposição. Isto coloca as mulheres em esferas opostas às dos homens e geram muitas desigualdades, mormente no espaço organizacional. Assim, o gênero deve ser entendido dentro de um espectro mais amplo de múltiplas instâncias e relações sociais, discursos, organizações, doutrinas e símbolos instituídos pelos gêneros e que também os instituem, resultando em diversos movimentos de ações e reações, por meio dos quais se distribuem e se articulam constantemente relações de poder.

Mesmo com os avanços conquistados pelas mulheres, as diferenças de gênero ainda fundamentam as desigualdades sociais. Percebemos 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 idéia de dominação dos homens sobre as mulheres, reforçando a submissão sexual, econômica e política destas sobre aqueles.

ESTEREÓTIPOS E DESIGUALDADES DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES

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 idéias 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 e 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, cabem 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 e 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 socialⁱⁱ, 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 auto-estima 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.

Historicamente o sistema de gênero, definido por Mason (1995) como o conjunto de papéis, direitos e status específicos do que é ser homem em oposição ao que é ser mulher numa dada sociedade ou cultura, desigou 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 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 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, continua 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.

A Identidade de Papel Sexual como Preditor do Estilo de Liderança

Esta abordagem teórica diz respeito ao padrão e nível de características masculinas e femininas adotadas e exigidas por uma pessoa, (PARK, 1997). Isto implica em dizer que “um elevado nível de características masculinas para os homens e as 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 idéia de que o sexo de um indivíduo está ligado apenas à pessoa e passa para o conceito mais geral do papel do gênero com o objetivo de vincular a eficácia e o surgimento da liderança às características ou comportamentos pensados para ser tipicamente masculino ou feminino. Essas análises podem ser tipificadas de forma bem mais simples: o papel de gênero é um melhor preditor do surgimento do líder do que o sexo.

Esta 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). 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 os mesmos 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 de papel 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 reconstruirmos 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 intra-psíquica que se concentra nas características internas do líderⁱⁱⁱ. As características intra-psíquicas 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.

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.

MASCULINIDADES, FEMINILIDADES E ANDROGINIA

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 do sexo, por isso não deve ser confundida com qualquer tipo de escolha de objeto sexual (homossexualidade ou bissexualidade, por exemplo), ou outra série de questões como a falta de identificação sexual, hermafroditismo etc.

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 o sexo descreve o corpo físico, gênero descreve o papel social de um indivíduo, baseada no sexo. Embora os papéis específicos variem de cultura para cultura, a maioria das sociedades têm definições claras 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 a 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. Como bem analisam Ballard-Reisch e Elton (1992), a partir deste argumento, sugeriram a teoria de androginia psicológica, com o princípio de que os indivíduos poderiam ser ambos masculino e feminino.

São inúmeras as formas como se definem masculinidade e feminilidade. Particularmente, nos reportamos aos atributos “agênticos”^{iv} e “comunais” como aspectos dos papéis de gênero que são especialmente relevantes para a compreensão da liderança e considerados como traços eminentemente masculinos e femininos, respectivamente (CARLI, 1999; CARLI e EAGLY, 2001; EAGLY e CHIN, 2010). 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 —. 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 (EAGLY e KARAU, 1991; EAGLY e JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2001).

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

É ponto pacífico entre os teóricos afirmar que as normas constituem o coração da cultura organizacional e o *modus operandi* do poder no ambiente de trabalho. Grande parte dessas regras não são explícitas nem formais e compõem os “subterrâneos” das organizações. Esta realidade não pressupõe uma novidade, porém, para Motta (2000, p. 31) constata-se que o novo é a masculinização dessas regras. Para o autor, “Trata-se de uma moralidade masculina dominando as organizações, exercendo o poder e delineando a cultura. As mulheres ou mesmo os homens que não compreendem ou ignoram essas normas costumam enfrentar problemas no seu cotidiano organizacional.”

Os estudos sobre psicanálise nas organizações (MOTTA, 1991) indicam que os indivíduos percebem seus comportamentos mensurados pelos demais e, para serem interpretados como querem em um contexto social específico, articulam suas ações e comportamentos. Isto também ocorre com relação ao gênero, pois encorajamos as pessoas a nos considerarem “verdadeiros” homens ou “verdadeiras mulheres”. No entanto, a mulher gestora para ser aceita e demonstrar eficiência precisa ser vista como dotada de traços estereotipados como masculinos. Ao mesmo tempo em que faz isso, ainda é criticada e discriminada. Se a masculinização da mulher ainda gera críticas e preconceitos, essas considerações mostram o quanto as mulheres estão longe de conquistar o seu lugar

equidistante dos homens, mantendo-se na esfera do feminino e não se masculinizando (MOTTA, 2000). Essas são as regras implícitas instauradas pelos homens e que, segundo Mendell (1996 *apud* MOTTA, 2000), devem ser seguidas pelas mulheres que almejam o sucesso.

No entanto, a masculinização da mulher não é a melhor opção em sua busca pela igualdade. Elas poderiam injetar valores novos nas organizações ao invés de reforçar os padrões habituais de comportamento que só fortalecem a masculinidade hegemônica. Mesmo assim, as mulheres com frequência contribuem para a mudança, mesmo que inconscientemente, à medida que encontram ocasiões para construção de sentido no mundo do trabalho e ao descobrirem que nem tudo que é masculino é bom, pois esta hegemonia é um constructo social excludente e repressor que afeta, além das mulheres, os homens “mal enquadrados” nesta masculinidade (MENDELL, 1996, *apud* MOTTA, 2000).

Diante desta perspectiva, o conceito de androginia parece desafiar a normatividade heterogêna e conseqüentemente, de acordo com Williams (1995), as tradicionais bipolaridades existentes entre masculinidade e feminilidade. Esta perspectiva demonstra que o tema da masculinidade e feminilidade tem evoluído lentamente de acordo com as coordenadas sociais nas quais se inserem: dos pressupostos subjacentes ao modelo clássico de masculinidade e feminilidade caracterizado pela unidimensionalidade, bipolaridade e intimamente relacionado com o sexo biológico, para os pressupostos do modelo atual pautado na bidimensionalidade, ortogonalidade e vagamente relacionado ao sexo etc. (MARTINEZ, *ET AL*, 1987), como pressupõe a androginia.

Etimologicamente, a palavra “androginia” provem do grego *andro* homem, e *gynaika* mulher e descreve a mistura de características masculinas e femininas dentro de um único indivíduo (DYNES *ET AL*, 1996; MUCCI, 1997). Para estes 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”, se dá 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 uma tendência a considerar androginia a partir de elementos constitucionais psíquicos e o hermafroditismo a partir de constituições anatômicas.

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 temos experiência. Ceia (1997), Dynes *et al* (1996) e Leite Júnior (2009) corroboram esta perspectiva ao assinalarem por exemplo, que o termo andrógino foi pela primeira vez utilizado, que se tenha notícia, por Platão no texto “O Banquete”. Neste texto, o discursista grego Aristófanes relata o mito do Andrógino. Ele era utilizado como forma de explicar a gênese da natureza humana.

Platão (1996, p.39) relata o mito grego dos andróginos pela voz de Aristófanes:

[...] antigamente a natureza humana era composta de três seres: andros, filho do Sol, gynos, filha da Terra e os andróginos, filho da Lua, que por sua vez era filha do Sol e da Terra. Todos tinham as formas arredondadas, como esferas, além de dois braços, duas pernas, dois genitais e uma cabeça com dois rostos opostos. A única diferença encontrada nos andróginos é que eles possuíam os dois sexos, um masculino e outro feminino.

Para Leite Júnior (2009) no mito grego, o conceito de androginia encontra sua fonte inspiradora do termo e representa uma divina e perdida união espiritual. 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, o deus grego do vinho e da sensualidade, Dionísio, foi acreditado para ser 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.

Encontramos nas análises de Motta (2000) sobre os estudos da psicanálise de Jung 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, 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. Estes precisam ser integrados à personalidade externa dos indivíduos. Jung (1995) alerta que esses aspectos, no que tange a seu caráter, 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.

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 foi feito até quando Bem (1974) propõe a sua Escala de Mensuração do Papel Sexual (BSRI) e a forma de classificar o sujeito como masculino, feminino, indiferenciados e andróginos. As investigações de Bem (1974) introduziram o conceito de androginia na literatura (ROBINSON *ET AL*, 1980) e em sua perspectiva, 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). 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).

Motta (2000) corrobora esta perspectiva ao frisar que os estudos sobre masculino nas organizações 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 respeita ao masculino. Denota-se, então, que não há masculinidade e sim masculinidades; não há feminilidade e sim feminilidades (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.

O ESTILO ANDRÓGINO DE GESTÃO

A maioria dos estudos de liderança 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 distinção foi representada na pesquisa de liderança por Bales (1950) em *Ohio State* (ROBBINS, 2005). A orientação para a tarefa inclui comportamentos como a preocupação com os subordinados seguirem as regras e procedimentos, manutenção de altos padrões de desempenho, explicitação dos papéis dos subordinados e cumprimento de prazos. A orientação interpessoal inclui comportamento como ajudar e fazer favores para os subordinados, preocupar-se com o seu bem-estar, explicar os procedimentos e ser simpático e disponível. Para Eagly e Johnson (1990) tarefas e orientações interpessoais são geralmente consideradas como dimensões distintas e relativamente ortogonais.

Tarefa e estilos interpessoais nas pesquisas de liderança são obviamente pertinentes ao gênero por causa das pessoas construírem estereótipos sobre as diferenças de sexo nestes aspectos do comportamento (EAGLY e JOHNSON, 1990). Assim, homens são acreditados para serem mais autoconfiantes e motivados para dominar seu ambiente (por exemplo, são mais agressivos, independentes, auto-suficientes, 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 sobre gênero, estas duas orientações tem se reportado às bipolaridades: masculino e feminino, instrumentalidade e expressividade, e “agêntico” e “comunal”.

Os estudos e pesquisas de liderança também se referem ao grau em que os líderes se comportam de forma democrática e permitem aos subordinados participarem na tomada de decisão; ou se comportam autocraticamente e desencorajam 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 e AYMAN, 1987).

Outro aspecto estudado nas pesquisas de liderança diz respeito ao contexto situacional em que esta se realiza. Esta perspectiva centra seu foco sobre os liderados, visto que “[...] a eficácia da liderança reflete a realidade de que são eles que aceitam, ou não, um líder (ROBBINS, 2005, p. 266). A teoria de liderança situacional de Hersey e Blanchard 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 (HERSEY e BLANCHARD, 1986). Isto porque, independentemente de suas ações, a eficácia do líder dependerá das ações de seus liderados (ROBBINS, 2005).

Considerando que a liderança situacional está baseada numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (realização de tarefas) que o líder dispõe e 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 e BLANCHARD, 1986), fica patente que estes argumentos também se reportam à bipolaridade das relações estereotipadas de gênero.

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 outro lado, a liderança transformacional envolve um processo inspirador e direcionado a objetivos na medida em que os dimensiona e desenvolve planos para alcançá-los (EAGLY e 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 significantes. Os líderes transformacionais enfatizam a capacitação dos seguidores, apoiando-os e orientando-os para alcançar uma visão comum. Esta perspectiva, segundo Eagly e Chin (2010), se aproxima dos modelos culturais contemporâneas de uma boa liderança, 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 parece ser infundido com uma dose considerável 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) ao explicar que enquanto a liderança transacional enfatiza atividades estereotipadas masculinas como a definição de metas e processos de troca racional, a liderança transformacional ressalta o desenvolvimento e capacitação de seguidores e a vinculação emocional entre estes e seus líderes, qualidades estas que se coadunam mais com estilos estereotipados de liderança feminina.

Embora os estilos transacionais e transformacionais não sejam tão obviamente relacionados a papéis de gênero como os estilos de liderança comportamental, conforme explicam Eagly e Johannesen-Schmidt (2001), a liderança transformacional tem aspectos comunais, especialmente com o tema da consideração individualizada, segundo o qual os líderes focam a orientação e desenvolvimento de seus subordinados e estão atentos às suas necessidades individuais.

Esta feminização da liderança transformacional 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. Por sua vez, tem sido feito alguns trabalhos sobre a relação entre liderança transformacional e androginia. Estes estudos tratam das 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.

Conforme vimos, a maioria dos estudos tende a adotar idéias estereotipadas na medida em que são feitas distinções entre os estilos de liderança masculina e feminina deixando claro uma tendência para “essencializar” os gêneros. A natureza instrumental dos negócios dá o tom e estabelece o ritmo na medida em que impõe uma forte diferenciação entre o mundo do trabalho e o mundo da vida privada e, 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 da masculinidade ainda ter uma relação significativa com o surgimento do líder, uma possível relação entre androginia e surgimento de líderes indica que a existência de características femininas em equilíbrio com as masculinas também pode ser importante na percepção da liderança e, conseqüentemente, para a ascensão de mulheres a postos de comando nas organizações em igualdade com os homens. Parece-nos que o problema fundamental com a perspectiva de diferença de sexo está realmente relacionado a uma estrutura teórica inadequada na qual o sexo biológico equivale ao papel social e psicológico do sexo.

Diante das perspectivas de liderança que evidenciam claramente a bipolaridade 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). Neste 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.

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. Esta abordagem nos leva a considerar a necessidade de se 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.

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.

Conforme nossas digressões, o termo “androginia”, dá a 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 “masculino” e “feminino”, 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 as 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.

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 líderes andróginos estão menos vinculados a estas definições culturais de feminilidade e masculinidade e menos motivados a regular o seu comportamento por esses padrões.

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 bipolaridade que caracterizam o modelo clássico de masculinidade e feminilidade. Neste sentido, pensamos 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.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 idéia 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.

Observamos em nossas análises que as explicações em torno dos estilos de liderança estão relacionadas ao conceito de identidade do papel sexual. Assim, temos 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, 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.

A liderança feminina está cingida de estereótipos limitadores atribuídos as mulheres que causam efeitos indesejáveis e fazem com que elas sejam preteridas ou excluídas dos processos de seleção para cargos de comando. No entanto, a teoria da identidade do papel sexual deixa evidente que os atributos caracterizados como eminentemente masculinos podem ser comuns em algumas mulheres, assim como atributos femininos podem ser imputados a alguns homens. Esta teoria, ao contrário do biologismo, estabelece semelhanças e diferenças entre os sexos e dentro de cada sexo, abrindo espaço para considerarmos a androginia como modelo sofisticado ao atentar para a masculinidade e a feminilidade como traços positivos existentes em todos os indivíduos, independentemente do sexo, o que torna o estilo de liderança andrógina a proposição mais 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.

O estilo andrógino de gestão, ao incentivar o indivíduo para cingir toda a gama de comportamentos humanos, fornece caminhos e possibilidades para o crescimento e desenvolvimento profissional e humano nas organizações. Isto porque os indivíduos andróginos tem a capacidade de transitar entre as diferentes perspectivas estereotipadas para as lideranças feminina e masculina. Isto implica em dizer que as mulheres não devem ser preteridas ou excluídas de posições que exigem habilidades instrumentais apenas com base no seu sexo biológico.

Diversos estudos teóricos e empíricos sobre as relações entre papéis sexuais, identidade e estilo de liderança foram desenvolvidos, porém, muitos deles foram feitos com base em duas dimensões da identidade do papel sexual (masculino e feminino) 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.

Metaforicamente, as pesquisas sobre a androginia no campo dos estudos organizacionais ainda está na fase da adolescência e precisa enfrentar e resolver alguns problemas básicos para atingir a fase adulta e amadurecer. O avanço nas pesquisas sobre a liderança andrógina suscita novos caminhos e possibilidades de análise sobre como os indivíduos andróginos percebem e exercem sua liderança no cenário organizacional e proporciona novas perspectivas para as mulheres entenderem como os *constructos* sociais do papel de gênero estabeleceram barreiras que as impedem de ascenderem profissionalmente. Assim, mais do que a ascensão de um tipo de liderança que adota uma identidade profissional multifacetada de feminilidades e masculinidades, o estilo andrógino de gestão pode ser considerado uma atitude de mudança cultural e comportamental no que respeita o papel social do gênero.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, Mats e BILLING, Yvonne Due. Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labelling of leadership. **Gender, Work and Organization**. v.7, n.3, pp. 144-157, 2000.

- ANCA, Célia de e VÁZQUEZ VEGA, Antônio. **La gestión de la diversidad em la organizacion global**: hacia um nuevo valor em la empresa. Madrid: Prentice Hall, 2005.
- APPELBAUM, Steven H.; AUDET, Lynda; MILLER, Joanne C. Gender and leadership? leadership and gender? a journey through the landscape of theories. **Leadership & Organization Developmne Journal**. v. 24, n.1, pp. 43-51, 2003.
- BALLARD-REISCH, D. e ELTON, M. Gender Orientation and the Bem Sex-Role Inventory: A Psychological Construct Revisited. **Sex-roles**. V. 27, n. 5-6, pp. 291-306, 1992.
- BANDURA. A. Social cognitive theory: an agentive perspective. **Annual Review of Psychology**. V.52, pp. 1-26, 2001.
- BASS, Bernard M. **Bass & stogdill's handbook of leadership**: theory, research, and managerial applications. 3rd ed. New York: The Free Press, 1990.
- BEM, Sandra L. The measurement of psychological androgyny. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**. V. 42, n. 2, pp. 155-162, 1974.
- _____. Gender schema theory: a cognitive account of sex typing. **Psychological Review**. V. 88, n. 4, pp. 354-364, 1981.
- BORGES, Ana Luiza Vilela. 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=S0080-62342007_0_0_0_4_0_0009 &lng=pt&nr m=iso. Acesso em 12.12.2010.
- BRYM, Robert J.; LIE, John; HAMLIN, Cynthia Lins; MUTZENBERG, Remo; SOARES, Eliane Veras; SOUTO MAIOR, Heraldo Pessoa. **Sociologia**: sua bússola para um novo mundo. 1^a ed. Brasileira. São Paulo: Thompson, 2006.
- BRYMAN, Alan. Liderança nas Organizações. In: In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, D. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. V.3, pp. 257-281.
- CALÁS, Marta B. e SMIRCICH, Linda. 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, pp. 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, pp. 2-17, 2004. Disponível em: http://www16.fgv.br/rae/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1_6_6_3_&Secao=FOR_ESTCRI&Volume=3&numero=2&Ano=2004. Acesso em 12.12.2010.
- CARLI, Linda L. Gender, interpersonal power, and social influence. **Journal of Social Issue**. v. 55, n. 2, pp. 81-99, 1999.
- _____. e EAGLY, Alice H. Gender, hierarchy, and leadership: an introduction. **Journal of Social Issues**. v.57, n. 4, pp. 629–636, 2001.
- CEIA, Carlos. **Dicionário de termos literários**. FCSH-Universidade Nova Lisboa, 1997. Disponível em: <http://www.fcsh.unl.pt/invest/edtl/verbetes/A/androginia.htm>. Acesso em 09.12.2010.
- CONSTANTINOPE, A. Masculinity-femininity: An exception to a famous dictum. **Psychological Bulletin**, 80, 389-407, 1973.
- DEMATTEO, Lori A. From hierarchy to unity between men and women managers: towards an androgynous style of management. **Women in Management Review**. v. 9, n. 7, pp. 21-28, 1994.
- DYNES, Wayne R.; JOHNSON, Waren; PERCY, William A.; DONALDS, Stephen **Encyclopedia of Homosexuality**. Gerland, 1996.
- EAGLY, A. H. e JOHNSON, T. Gender and leadership style-a meta-analysis. **Psychological Bulletin**. V. 108, n. 2, pp. 233-256, 1990.
- _____. e KARAU, S. J. Gender and the emergence of leaders: a meta-analysis. **Journal of Personality and Social Psychology**. v. 60, pp. 685–710, 1991.

- _____. e CHIN, J. Lau. Diversity and leadership in a changing world. **American Psychologist**. v. 65, n.3, pp. 216-224, 2010.
- _____. e JOHANNESSEN-SCHMIDT, Mary C. The leadership styles of women and men. **Journal of Social Issues**. v. 57, n. 4, pp. 781-797, 2001.
- FOURNIER, Valerie; SMITH, Warren. Scripting masculinity. **Ephemera- Theory & Politics in Organization**, v.6, n.2, pp.141-162, 2006.
- GIDDENS, Anthony. **Sociologia**. 4ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- HEILBORN M. L. **Gênero e condição feminina: uma abordagem antropológica**. Mulher e políticas públicas. Rio de Janeiro: IBAM/UNICEF 1991.
- HERSEY, P. e BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.
- JUNG, Emma. **Animus e anima**. São Paulo: Cultrix, 1995.
- KANAN, Lilia A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & sociedade**. Salvador, v. 17, n. 53, pp. 243-257, 2010.
- KARK, Ronit. The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. **Journal of Organizational Change Management**. v. 17, n.2, pp. 160-176, 2004.
- KENT, Russell L. e MOSS, Sherry E. Effects of sex and gender role on Leader emergence. **Academy of Management Journal**. V. 37, n. 5, pp. 1335-1346, 1994.
- KORAKIB, Karen e AYMAN, Roya. Androgyny and leadership style: toward a conceptual synthesis. 95th ANNUAL CONVENTION OF THE AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. New York, NY, August 28-September 1, 1987.
- _____. Leadership: why gender and culture matter. **American Psychologist**.v. 65, n. 3, pp. 157-170, 2010.
- KORABIK, Karen. Leadership: why gender and culture matter. **American Psychologist**.v. 65, n. 3, pp. 157-170, 2010.
- LEITE JUNIOR, Jorge. 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, julho-dezembro, pp 285-312, 2009.
- LEONE, E, T.; BALTAR, P. Diferenças de rendimento do trabalho de homens e mulheres com educação superior nas metrópoles. In: **Revista Brasileira de Estudos Populacionais**. São Paulo, v. 23, n.2, pp. 355-367, jun./dez, 2007.
- Mason, K. Oppenheim. Gender and Demographic Change: What Do We Know?. Liège, IUSSP, 1995.
- MARTÍNEZ, C.; FERNÁNDEZ, F. J.; DEL VALLE, V.; González, E.; GARCÍA, Benito M. Guía documental sobre roles sexuales: masculinidad y feminidad. **Estudios de Psicología**. V. 32, pp. 97-107, 1987.
- MENDELL, Adrienne M.A. **How men think: the seven essential rules for making it in man's world**. New York: Fawcett Columbine, 1996.
- MILL, John Stuart. **A sujeição das mulheres**. Coimbra: Edições Almedina, 2006.
- MOTTA, Fernando C.P. Organizações, vínculos e imagens. **Revista de Administração de Empresas**. V. 31, n. 3, pp.5-11, jul/set 1991.
- _____. **Masculino e feminino nas organizações: Relatório de Pesquisa n. 2/2000**. São Paulo: EAESP/FGV/NPP, 2000.
- MUCCI, Latuf Isaias. Androginia. In CEIA, Carlos. **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 09.12.2010.
- 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.
- 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, pp. 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, pp. 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 09.12.2010.
- OSOFSKY, Joy D. e OSOFSKY, Howard J. Androgyny as a Life Style. **The Family Coordinator**. V. 21, n. 4, pp. 411-418, 1972.
- PARK, Daewoo. Gender role, decision style and leadership style. **Women in Management Review**. v. 11, n.8, pp. 13-17, 1996.
- _____. Androgynous leadership style: an integration rather than a polarization. **Leadership & Organization Development Journal**. v.18, n. 3, pp. 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, pp. 233-251.
- PLATÃO. **O Banquete**. São Paulo: Edipro, 1996. Disponível em: <http://www.LivrosGratis.net.url>. Acesso em 08.12.2010.
- ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Persons Prentice Hall, 2005.
- ROBINSON, Bryan E.; FLAKE-HOBSON, Carol; SKEEN, Patsy. Review of Theories and Research Concerning Sex-Role Development and Androgyny with Suggestions for Teachers. **Family Relations**. V. 29, n. 2, pp. 155-162.
- SARGENT, Alice G. Training for androgynous behavior in organizations. **Journal of Experiential Learning and Simulation**. V. 3, pp. n. 37-46, 1981.
- SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e Realidade**. Porto Alegre, v.16 n.2, pp. 5-22, 1990.
- SINGER, June. **Androgenia: rumo a uma nova teoria da sexualidade**. São Paulo: Cultrix, 1990.
- STEIL, Andrea Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v.32, n. 3, pp. 62-69, jul/set, 1997.
- 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 08.12.2010.

ⁱ 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.

ⁱⁱ 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 intergrupar e da busca de homogeneidade.”

ⁱⁱⁱ 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.

^{iv} O conceito de “agêntico” (do inglês *agentic*) 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 auto-reguladas 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.