

# Relações de gênero no contexto organizacional

## Gender relationship in the organizational universe

Sonia Mara Thater Romero

### RESUMO

*Esta pesquisa procura descortinar alguns aspectos das relações de gênero nas organizações. Adota uma abordagem qualitativa e quantitativa, utilizando estudos de casos múltiplos em três organizações, com a aplicação de grupos focais e escala Relações de Gênero no Trabalho (RGT). Sete dimensões temáticas foram analisadas: liderança, solidariedade e cooperação, relacionamento, competição, volume de trabalho, tipos de tarefas e proteção. Estas dimensões, surgidas nos estudos prévios, foram submetidas a três abordagens paradigmáticas: a pluralista, que considera homens e mulheres iguais; a masculinista, que considera os homens melhores do que as mulheres; e a feminista, que considera as mulheres melhores do que os homens. Os resultados indicam que as culturas organizacionais influenciam, tanto de modo negativo, mantendo o status quo vigente, como de modo positivo, dirimindo as desigualdades entre homens e mulheres.*

**Palavras-chaves:** relações de gênero, cultura organizacional, desigualdade sexual.

### ABSTRACT

*This research attempts to unveil some aspects of gender relationships in the organizational universe. Using a qualitative and quantitative approach in multiple case studies in three organizations, with the application of focal groups and the Working Gender Relationship Scale (RGT), seven theme dimensions were analyzed: leadership, solidarity and cooperation, relationship, competition, work load, types of tasks and protection. These dimensions, which appeared at previous studies, were analyzed under three paradigmatic approaches: the pluralist, which considers men and women to be equal; the masculinist, which considers men to be better than women; and the feminist which considers women to be better than men. The results indicate that organizational cultures influence the gender relationship, in a negative way, by preserving the current status quo, and also in a positive way by diminishing the inequalities between men and women who are co-workers.*

**Key words:** gender relationship, organizational culture, sexual inequality.

### 1 INTRODUÇÃO

As origens desta pesquisa sobre relações de gênero nas organizações foram

as observações e as percepções realizadas, ao longo da carreira profissional da autora, como professora acadêmica e consultora organizacional. Convivendo com antigos

CAESURA	Canoas	n.28	jan./jun. 2006	p.99-111
---------	--------	------	----------------	----------

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, simply open the document you want to convert, click "print", select the "Broadgun pdfMachine printer" and that's it! Get yours now!

e fortes estereótipos, percebem-se várias dificuldades enfrentadas pelos homens e pelas mulheres no contexto organizacional. Os homens tentam manter a postura autoritária, com dificuldades em expor seus sentimentos e trabalhar em equipe; as mulheres submissas a essa autoridade, encontram barreiras para galgar postos de comando. Por outro lado, têm surgido no meio organizacional algumas novidades, como a falsa idéia de que existe o modo feminino de administrar, induzindo a uma suposta guerra dos sexos, na qual homens e mulheres estão se sentindo inseguros no gerenciamento das organizações.

Além disso, os cenários pós-modernos, trazendo as constantes mudanças, o fim do emprego e os processos globalizantes e globalizadores, estão exigindo novos modelos de administração. Esses modelos são baseados, de um lado, na exploração da palavra flexibilização aplicada aos trabalhadores, através dos horários, empregos e remuneração flexíveis; e, de outro, na necessidade de maior participação, parcerias e profissionalização nas relações entre empregados e empregadores. Os homens desempregados estão assumindo maiores responsabilidades em relação à educação e aos cuidados com os filhos; e as mulheres, com pouco ou muito preparo profissional, procuram inserir-se, ou reinserir-se, no mercado de trabalho. Frente a este cenário surgem ameaças e oportunidades. Novos modelos estão emergindo para homens e mulheres nas relações familiares e organizacionais, clamando por diferentes arranjos nos espaços público e privado.

Assim sendo, este trabalho procura descortinar um pouco as relações de gênero diante do complexo universo organizacional, envolvendo três organizações. O método de pesquisa, estudo de casos múltiplos, apoiou-se em duas abordagens, qualitativa e quantitativa, através da realização de grupos focais e da aplicação da escala Relações de Gênero

no Trabalho (RGT). Foram analisadas sete dimensões temáticas surgidas nos estudos prévios. São elas: liderança, solidariedade e cooperação, relacionamento, competição, volume de trabalho, tipos de tarefas e proteção. Utilizou-se, também, a abordagem de três paradigmas em cada dimensão temática. Primeiramente, o paradigma pluralista, que considera tanto os homens, quanto as mulheres iguais; em segundo lugar, o paradigma masculinista, que considera os homens melhores do que as mulheres; e, em terceiro lugar, o paradigma feminista, que considera as mulheres melhores do que os homens. Deste modo, foi possível identificar como homens e mulheres se sentem e se percebem diante das dimensões temáticas analisadas. Os resultados dos grupos focais indicam os níveis ou fases de desenvolvimento grupal, conforme Schutz (1978 e 1989). Os resultados da comparação das três organizações analisadas possibilitam classificá-las conforme a Estereotipia Organizacional adaptada de Morgan (1996).

A base teórica fundamentou-se nos estudos de Bourdieu (1999, 1995 e 1980) sobre a dicotomia das oposições permanentes e na Teoria do Patriarcado (Lerner, 1990; Astelarra, 1988), a problemática centrou-se nos seguintes objetivos: analisar e interpretar as relações de gênero no contexto de três organizações; e identificar as percepções e os sentimentos entre homens e mulheres sobre as interações no seu grupo de trabalho, diante das seguintes dimensões temáticas: liderança, solidariedade e cooperação, relacionamento, competição, volume de trabalho, tipos de tarefas e proteção.

Desta forma, este trabalho pretende contribuir, numa abordagem plural, para diminuir as desigualdades entre homens e mulheres que trabalham juntos, à medida que abre espaços para as pessoas pensarem e discutirem sobre esses assuntos, levando suas percepções e

sentimentos para além dos muros das organizações. Também se espera plantar algumas sementes que se multipliquem em outras pesquisas sobre relações de gênero no contexto organizacional.

## 2 ESTUDOS SOBRE GÊNERO E ORGANIZAÇÕES

Os principais conceitos adotados neste artigo envolvem as relações de gênero e as organizações. Primeiramente, é importante conceituar a palavra organização. Segundo Robbins “uma organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum” (2000, p.31). Na atual visão sistêmica, organizações são sistemas de variáveis múltiplas ou sociotécnicas formadas por quatro elementos: a) um subsistema de pessoas; b) um subsistema administrativo/estrutural ou arquitetônico, com normas e procedimentos; c) um subsistema tecnológico com processos; e c) um subsistema informal, emergente e intangível, que se desenvolve e se modifica com o passar do tempo (Bowditch e Buono, 2002). O importante é o reconhecimento de que toda organização é composta por grupos de pessoas que vivenciam uma inter-relação. Portanto, para fins deste estudo, entendem-se organizações enquanto sistemas, como quaisquer entidades sociais, cooperativas, empresas públicas ou privadas, comerciais ou bancárias, indústrias, instituições de ensino ou órgãos públicos, nas quais as pessoas se relacionam e interagem para alcançar determinados objetivos.

A conceituação de gênero também é fundamental neste trabalho, uma vez que é um conceito construído, complexo, dinâmico e vivenciado. É importante distinguir gênero de sexo, conforme Strey (1997 e 1998), sexo é um sistema multivariado e seqüencial, incluindo o lado cromossômico, hormonal, fetal, gonadal e morfológico, sendo o que

distingue fisiológica e biologicamente a mulher do homem. De um lado, as diferenças sexuais são físicas; de outro, as diferenças de gênero são socialmente construídas. Por sua vez, o conceito de gênero surgiu inicialmente dentro dos movimentos feministas (Guedes, 1995; Strey, 1997 e Louro, 1997). Para Bourdieu, “os gêneros, longe de serem simples ‘papéis’ com que se poderia jogar à vontade, estão inscritos nos corpos e em todo o universo do qual extraem sua força” (1999, p.122).

Entre vários estudos sobre gênero (Strey, 1997; Petersen, 1999 e Guedes, 1995), a conceituação apresentada por Scott (1995) é reconhecidamente considerada como uma das mais completas. Para Scott, o conceito de gênero é composto por duas proposições. Primeiramente, “o gênero é um elemento constitutivo das relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos”; e segundo, “o gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder” (1995, p.86). A primeira parte da conceituação de gênero, para Scott, é composta por quatro elementos inter-relacionados:

a) Os símbolos culturalmente disponíveis que evocam representações simbólicas (e com frequência contraditórias), como exemplo Eva, a pecadora original e a Virgem Maria, Mãe de Jesus, a pureza personificada;

b) Os conceitos normativos que expressam interpretações dos significados dos símbolos e que tentam limitar e conter suas possibilidades metafóricas. Como

exemplo, as doutrinas religiosas, educativas, políticas ou jurídicas, que apresentam a eterna dicotomia sobre o que caracteriza o significado e o comportamento do “feminino” e do “masculino”;

c) A noção de fixidez (...) que leva à aparência de uma permanência intemporal na representação binária do gênero, ou seja, a falta da concepção política, compreendida apenas como a resistência ou coerção a que

foram e são submetidas as mulheres;

d) A noção de identidade subjetiva sobre a qual se estabelecem as inter-relações compreende os valores grupais e sociais de formação dos conceitos e papéis do que se entende por “feminino” e “masculino” (1995, p.87-88).

Na segunda parte do conceito de gênero, Scott fundamenta que o gênero é um campo inicial, primário, dentro do qual serão articuladas as relações de poder. Essas relações é que mantêm o significado dos conceitos de masculino e feminino no seio

das sociedades e, conseqüentemente, das organizações.

Portanto nesse trabalho, gênero é um conceito construído dentro dos aspectos históricos, sociais e culturais, e praticado no âmbito das relações sociais, levando em conta as diferenças tanto nas sociedades, como nos diversos momentos históricos; logo, este trabalho dá preferência ao termo “relações de gênero”, por ser mais completo e adequado para este estudo.

A figura 1, a seguir, apresenta a estrutura conceitual adotada.

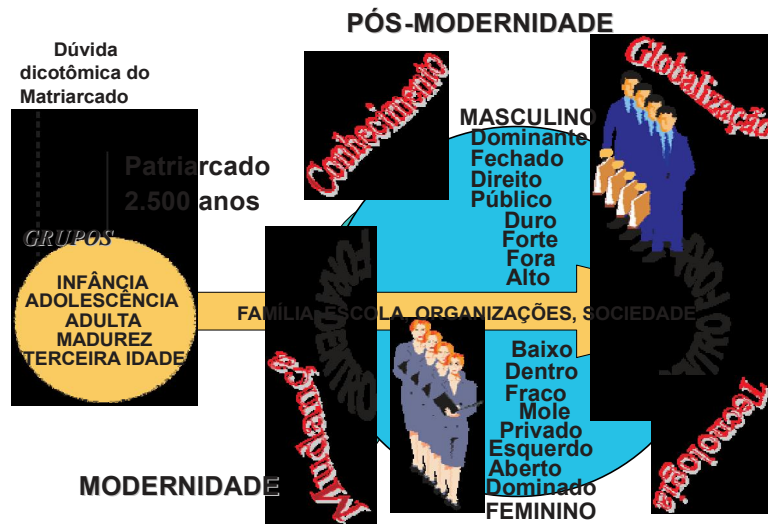


Figura 1 – Estrutura Conceitual.

Fonte: a autora.

A estrutura conceitual parte da dúvida sobre a existência do matriarcado nos mesmos moldes do patriarcado. Analisando a evolução histórica, percebe-se que a existência do matriarcado é algo controverso. Conforme Lerner (1990), aceitar a sua existência é ver o mundo como um sistema dicotômico; assim, se existe um patriarcado, também deve ter existido um matriarcado, com a dominação das mulheres sobre os homens. O patriarcado para Lerner (1990) pode ser entendido como um sistema histórico que se desenvolveu no transcurso de quase 2.500 anos, com épocas e ritmos distintos

nas diversas sociedades, obscurecendo e relegando ao esquecimento a história das mulheres, e afetando a Psicologia, tanto feminina, como masculina. O conceito do patriarcado, de acordo com Lerner é “a manifestação da institucionalização do domínio masculino sobre as mulheres e as crianças da família, e a ampliação deste domínio masculino sobre as mulheres e a sociedade em geral” (1990, p.341); assim, as mulheres são consideradas inferiores e subordinadas aos homens.

Estão presentes nesta estrutura conceitual as interações grupais entre homens e mulheres que trabalham juntos

nas organizações, conforme os estudos de Shutz (1978 e 1989). Para Schutz, existem três zonas ou níveis de necessidades interpessoais existentes na dinâmica grupal. Inicialmente, as pessoas decidem se querem ou não participar de um grupo, é a Fase de Inclusão. Esta fase ocorre quando um grupo se forma ou quando adentram pessoas novas no setor ou departamento. Nesta fase, cada participante quer ser reconhecido e aceito na sua individualidade, distinguindo-se dos outros. Após, as pessoas procuram saber qual o grau de influência que podem exercer, é a Fase de Controle. Esta fase se estabelece logo após a Fase de Inclusão; envolve as formas como são tomadas as decisões e o como se compartilham as responsabilidades, o poder e a liderança. Solucionadas as principais questões de controle, o grupo se encaminha para a terceira fase, a Fase de Afeição. Nesta fase as pessoas procuram descobrir qual o grau de intimidade que vão manter com os outros participantes e buscam a integração emocional, através da troca afetiva e da participação, satisfazendo suas necessidades grupais. Estas fases estão presentes na dinâmica grupal dos setores e departamentos nos quais trabalham homens e mulheres, influenciando e recebendo influências das políticas de gestão de pessoas e da cultura organizacional vigente.

A dicotomia apresentada na estrutura conceitual foi baseada no esquema sinóptico das oposições permanentes de Bourdieu (1999, p.19; 1995, p.139 e 1980, p.354). Bourdieu apresenta duas oposições verticais fortes, o lado alto/direito/quente/dominante/seco/fora/aberto/vazio/direito/ masculino, versus o lado baixo/esquerdo/frio/dominado/úmido/dentro/fechado/cheio/feminino, incluindo os ciclos de vida: casamento, gestação, nascimento, morte, e os movimentos, abrir/fechar, entrar/sair, em cima/em baixo. Esses pólos, para Bourdieu (1999 e 1980), são semelhantes nas diferenças para se sustentarem de

modo recíproco, mas, paradoxalmente tão divergentes para conferir, a cada um, um determinado lugar, espessura ou valor. A influência da família, da escola e da sociedade e os processos de socialização, advindos da dicotomia polarizada, mantêm as desigualdades entre homens e mulheres. As mulheres são levadas à aprendizagem e à sustentação de valores culturalmente entendidos enquanto “negativos”, como abnegação, resignação, silêncio e obediência; de outra forma, esse mesmo processo também leva os homens à aprendizagem e à sustentação de valores culturalmente entendidos enquanto “positivos”, como dominação, desprendimento, agressividade, virilidade e força, fazendo-os vítimas da própria dominação, uma vez que isso é reforçado em todas as situações vividas, inclusive, nas organizações.

Vive-se, ainda, numa sociedade dicotômica, baseada na lógica aristotélica do “isto ou aquilo” e não do “isto e aquilo”. Fraisse (1993) ressalta que a metafísica do século XIX se alimenta dos conceitos dicotômicos, cuja diferença dos sexos pode ser a metáfora fundamental. Essa lógica ainda permanece na nossa sociedade e pode ser facilmente identificada pela base binária do desenvolvimento computacional de “0” e “1”, confirmando que ela está por trás dos mapas mentais e dos paradigmas das pessoas.

Fechando a estrutura conceitual, cabe comentar a pós-modernidade e seus novos paradigmas: a valorização do conhecimento, os processos implacáveis da globalização, a mudança constante e os avanços da tecnologia. A pós-modernidade pode ser entendida como uma reação ou afastamento da rigidez organizada, aristotélica e cartesiana da modernidade. Harvey (2005) pontua as marcas do pós-modernismo através de adjetivos como: fugaz, fragmentado, descontínuo, efêmero, caótico e confuso, tentando diferenciá-lo da estruturação rígida, determinada e organizada do modernismo. Conforme Harvey, o pós-modernismo pode ser

pdfMachine

**A pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, simply open the document you want to convert, click “print”, select the “Broadgun pdfMachine printer” and that’s it! Get yours now!

interpretado como “uma retórica que justifica a falta de moradias, o desemprego, o empobrecimento crescente, a perda de poder, etc., apelando a valores supostamente tradicionais de autoconfiança e capacidade de empreender” (2005, p.301). Surge, portanto, um sentimento de fragmentação e inversão de valores que coloca a estética no lugar da ética, como valor dominante, gerando um sujeito perdido na sua desidentificação e nas novas identificações mundiais imperantes. Segundo Nolasco (1997) a sociedade atual, incluindo também a sociedade brasileira, está com um vácuo moral, sustentada por cinco valores predominantes: o materialismo, o hedonismo, a permissividade, o relativismo e o consumismo; sobrepondo os valores materiais aos valores afetivos. A certeza de que os problemas das pessoas têm soluções exclusivamente individuais, conforme Nolasco (1997), gera atitudes de indiferença diante dos problemas sociais.

Romero (2000a) aponta algumas repercussões sociais advindas da pós-modernidade: “(...) a violência, a discriminação, o desemprego, a corrupção, a miséria educacional, cultural e corporal, a marginalização e a manipulação, juntamente com os diversos grupos dos ‘sem’: sem-terra, sem-teto, sem-estudo, sem-saúde, sem-alimento, sem-nada, sem-futuro, sem-tudo” (p.44). Assim há uma crise paradoxal, sócio-cultural e ética no contexto mundial. Diante desta crise é necessário considerar também que há a emergência de novos espaços. Silva (1999) afirma que a vertente feminista pós-moderna, bem como as novas pesquisas que estão surgindo, pode construir outras formas de aprendizagens e conhecimentos que estimulem ações coletivas para transformar as relações de poder entre homens e mulheres. A pós-modernidade, portanto, aceita a pessoa como um ser instável, contraditório e socialmente construído, vendo a autoridade como um processo participativo, a história como não-linear

e a comunidade baseada nas oposições e nas diferenças de valores. Cabe, então, aos pesquisadores utilizarem as oportunidades de um contexto que, de tão fragmentado, acaba abrindo espaços para a diversidade, para a valorização das diferenças e para a diminuição das desigualdades econômicas, sociais, culturais étnicas e nas relações de gênero.

Neste trabalho também foi aplicada

uma Estereotipia Organizacional adaptada da Tipologia Organizacional de Morgan (1996). Morgan salienta, aplicando a metáfora dos sistemas políticos, que realmente faz diferença ser homem ou mulher nas organizações, porque muitas delas são dominadas por valores relacionados à somente um dos sexos, gerando discriminações e desigualdades. Diante disso, Morgan (1996) apresenta três estruturas de referência. Primeiramente, existem as organizações unicistas, que colocam a ênfase nos objetivos comuns, nas equipes integradas e que possuem poucos conflitos, considerando o poder como pouco importante. Seguindo, surgem as organizações radicais, vistas como campos de batalha de forças rivais, tendo o poder como característica muito importante, mas que é distribuído desigualmente. Em terceiro lugar, existem as organizações

pluralistas, que colocam a ênfase na diversidade das pessoas e dos grupos,

percebem o conflito como potencialmente positivo e o poder como uma forma plural.

Transportando e adaptando a estrutura de referência de Morgan, foi elaborada uma Estereotipia Organizacional, com base nos estereótipos construídos culturalmente. Portanto, as organizações unicistas foram relacionadas como organizações paradigmaticamente femininas, mais envolvidas com as atividades do espaço privado, nas quais há forte preocupação com a unicidade das pessoas, com a minimização do conflito, com a pouca importância do poder e com o desejo de manter a equipe unida. Nessa categoria, podem estar incluídas

**pdfMachine**

**A pdf writer that produces quality PDF files with ease!**

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, simply open the document you want to convert, click “print”, select the “Broadgun pdfMachine printer” and that’s it! Get yours now!

as organizações voltadas à prestação de serviços, como por exemplo, as organizações da área da saúde, da hotelaria, da alimentação e as organizações educacionais.

Em segundo lugar, as organizações radicais estão relacionadas ao paradigma masculino de organizações, mais envolvidas com as atividades do espaço público, porque são voltadas às fortes disputas de poder, à importância do controle e às divisões entre empregados e empregadores e técnico/operacionais e administrativos. Nessa categoria podem estar incluídas as organizações da área industrial, as indústrias siderúrgicas e metalúrgicas, as indústrias químicas e petroquímicas, as demais indústrias de produção e transformação, as organizações bancárias e públicas.

Por último, as organizações pluralistas, podem ser relacionadas ao paradigma plural, com ênfase nas diferenças individuais, no conflito como potencialmente positivo e no poder como forma de negociação. Podem estar incluídas nessa categoria as cooperativas, as instituições filantrópicas, as fundações, as organizações não governamentais e demais organizações semelhantes.

Portanto, as relações de gênero nas organizações formam um complexo sistema de inter-relações que envolvem a cultura organizacional e as trocas com o ambiente externo. Toda organização inserida em uma sociedade representa parte dos valores sociais vigentes, através de suas políticas de gestão de pessoas, portanto a análise organizacional deve abranger não só o ambiente interno, como também incluir aspectos do meio externo. Desta forma, o capítulo seguinte busca apresentar os procedimentos metodológicos que envolveram esta pesquisa, seguido dos principais resultados apontados.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método selecionado para este estudo

se desenvolveu de acordo com duas abordagens, uma quantitativa e outra qualitativa. Procurou-se identificar as percepções e os sentimentos em homens e mulheres que trabalham em grupo, com relação a sete dimensões temáticas: liderança, solidariedade e cooperação, relacionamento, competição, volume de trabalho, tipo de tarefas e proteção, em três organizações (Romero, 2001). Portanto, isto caracteriza o estudo como uma pesquisa exploratória através de estudo de casos múltiplos (Gil, 2002).

Os critérios para a escolha das organizações foram norteados pela Estereotipia Organizacional, através das estruturas de referência, adaptada de Morgan (1996) e confirmada nos resultados obtidos. A primeira organização pesquisada é uma Cooperativa de Produção Agropecuária, podendo ser classificada, inicialmente, como uma organização plural. A Cooperativa conta com 33 famílias, num total de 66 pessoas, situada no município de Nova Santa Rita, RS. A segunda organização é um grande Hotel, situado em Porto Alegre, RS, com 120 funcionários, podendo ser classificada,

inicialmente, como uma organização feminina. A terceira organização pesquisada é uma indústria que fabrica e monta placas de circuito integrado, localizada na grande Porto Alegre, RS, podendo ser classificada, inicialmente, como uma organização masculina. Atualmente conta com 180 funcionários, destes, 60 estão lotados no escritório e 120 estão lotados na fábrica.

Primeiramente, atendendo à abordagem qualitativa, foi realizado um grupo focal, em cada organização. A metodologia dos grupos focais seguiu, principalmente, a linha de Morgan (1988), com suporte em outros autores, como Westphal (1992), Berger (1995) e Stewart & Samdasani (1990) e nas pesquisas realizadas pela autora (Romero, 2000b). Cabe salientar que cada grupo focal teve a duração média de uma hora, foram

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, simply open the document you want to convert, click "print", select the "Broadgun pdfMachine printer" and that's it! Get yours now!

filmados e transcritos para facilitar a análise e foi elaborado um Registro de Observação de cada grupo. Os resultados foram analisados conforme o sumário etnográfico de Morgan (1988) e geraram mapas temáticos. A seleção da amostra do grupo focal foi realizada por acessibilidade, seguindo o requisito de trabalharem juntos e em grupo e também respeitando o número de participantes que devem constituir um grupo focal (Morgan, 1988). Desta forma, foi formado um grupo com oito pessoas indicadas em cada organização; sendo quatro homens e quatro mulheres. Na Cooperativa, a seleção foi aleatória, pois todos interagem juntos; no Hotel, foram indicadas as pessoas que trabalham na cozinha do restaurante; e na Indústria, as pessoas que trabalham no Departamento de Engenharia de Produto.

A escala Relações de Gênero no Trabalho (RGT), testada e validada previamente em outra organização através do teste *Alpha*, demonstrou confiabilidade e consistência e constituiu a abordagem quantitativa do estudo. A escala também envolveu as sete dimensões temáticas. Em relação a cada dimensão foram criadas três abordagens paradigmáticas, em forma de afirmativas: a abordagem pluralista, que considera tanto homens como mulheres iguais; a abordagem masculinista, que considera os homens melhores do que as mulheres; e a abordagem feminista, que considera as

mulheres melhores do que os homens. Portanto, o instrumento analisou vinte e uma variáveis ao todo, com uma escala de um a cinco, sendo o limite mínimo, discordo plenamente; e o limite máximo, concordo plenamente.

A escala foi aplicada após a realização dos grupos focais em todos os funcionários das três organizações pesquisadas, totalizando 366 pessoas. Contudo, foram devolvidas 164 escalas que constituíram a amostra deste estudo, correspondendo a 44,8 % do total de participantes. As fases da coleta e análise dos dados foram

as seguintes: a) As escalas RGT foram entregues e recolhidas pelas pessoas-contato, porque não foi permitido à pesquisadora aplicá-las diretamente; b) Os dados quantitativos foram submetidos a cálculos, através do software SPSS. Os dados sócio-demográficos foram tratados com análise de frequência, percentuais, médias e desvios-padrão. As escalas, além das médias e desvios-padrão, foram submetidas a testes estatísticos para localizar diferenças de médias, utilizando-se o Teste *T* de *Student*. A comparação dos resultados entre as três organizações utilizou *ANOVA* para comparar as médias e o procedimento de *Tukey* para localização das diferenças. Após, os resultados qualitativos foram comparados com os resultados quantitativos, à luz do referencial teórico.

#### 4 RESULTADOS, DISCUSSÃO E OUTRAS IMPLICAÇÕES

Os resultados apresentados de modo condensado foram gerados pela realização dos grupos focais e aplicação da escala RGT. Assim foi possível identificar a classificação das fases de desenvolvimento grupal conforme Shutz (1978 e 1989), e a Estereotipia Organizacional adaptada para este estudo.

A primeira organização estudada, a Cooperativa é confirmada como uma organização plural, porque há respeito às diversidades, o poder é compartilhado, e as decisões são tomadas em grupo. A representação gráfica da localização

espacial dos participantes do grupo focal realizado demonstra que os casais procuram se sentar juntos, bem como os outros participantes, duas mulheres e dois homens. O grupo focal é marcado, inicialmente, por certa timidez e temor de “não saber falar”, contudo, no decorrer do encontro, as pessoas participam com entusiasmo e espontaneidade, respeitando as falas umas das outras. Quando alguém fala não é interrompido. Diante das fases de desenvolvimento grupal de Schutz



(1978 e 1989), os participantes do grupo focal demonstram que se encontram migrando da Fase de Controle para a Fase de Afeição, apesar de ainda discutirem algumas regras de funcionamento, principalmente, quanto a maior participação das mulheres na liderança.

Os resultados da escala RGT aplicada na Cooperativa confirmam os dados do grupo focal. Na dimensão temática *liderança*, o grupo discorda sobre a eficácia do exercício da liderança pelas mulheres, possivelmente isto esteja travando a maior participação delas na liderança da Cooperativa (Steil, 1997; Leite, 1994 e Hite, 2001). Na dimensão temática *solidariedade e cooperação*, o grupo se percebe como solidário e cooperativo, interagindo e apoiando-se nos momentos mais difíceis. Na dimensão *relacionamento*, o grupo ainda tem dúvidas, mas tende a concordar que tanto os homens, como as mulheres se relacionam bem no grupo; entretanto, também duvida se os homens relacionam-se melhor do que as mulheres. Quanto à *competição*, o grupo fica em dúvida; tanto os homens, como as mulheres, em parte concordam e, em parte, discordam, sobre o exercício da competição. Esperava-se que os homens fossem vistos como mais competitivos, entretanto isto não ocorreu (Bourdieu 1999). Na dimensão temática *volume de trabalho*, o grupo fica em dúvida; todavia, os homens concordam que trabalham mais do que as mulheres, indicando que ambos demonstram ainda certa “menos valia” do trabalho doméstico, confirmado na próxima dimensão. Na dimensão *tipos de tarefas*, o grupo, apesar de duvidar, concorda que existem tarefas que são específicas dos homens e tarefas específicas das mulheres, demonstrando a divisão sexual do trabalho (Bourdieu, 1999; Lerner, 1990 e Strey, 1995). Na dimensão *proteção*, tanto os homens como as mulheres se percebem como protetores, no grupo. Pode-se concluir que está claramente explícita a consciência do grupo sobre as desigualdades nas relações de gênero, bem como o trabalho que

realizam, através de palestras, com o objetivo de promoverem maior participação das mulheres na Cooperativa; contudo, ainda existe a força patriarcal e a divisão sexual do trabalho.

A segunda organização deste estudo, o Hotel, é confirmada como uma organização feminina, pois envolve atividades do espaço privado, há preocupação com a união da equipe e com a minimização dos conflitos. A representação gráfica da localização espacial dos participantes do grupo focal do Hotel demonstra que os homens e as mulheres procuram se sentar juntos. O único participante homem que senta distante dos outros é o que chegou atrasado. Neste grupo também há certo “temor” de não saber “falar”, todavia a timidez é superada durante o desenvolvimento do grupo focal. Todos participam intensamente da discussão,

colocando também experiências do convívio familiar. A discussão é marcada pelas atividades de trabalho na cozinha e pela hierarquização dos cargos existentes na organização; gerando algumas discriminações sobre “quem faz o que”. Conforme as fases de desenvolvimento grupal de Schutz (1978 e 1989), o grupo focal indica que os participantes encontram-se na Fase de Controle, discutindo regras de funcionamento relacionadas ao tipo de tarefas que realizam, conforme os cargos que ocupam. Esse grupo demonstra que aceita com naturalidade a liderança das mulheres, apesar de acreditar que as mulheres, na liderança, são mais “compreensivas” (Kude, 1994 e Strey et al., 1995).

Os resultados da escala RGT reiteram o discurso do grupo focal. Na dimensão temática *liderança*, o grupo concorda que ambos exercem eficazmente a liderança; mas difere de opinião quanto às mulheres na liderança; os homens discordam, mas as mulheres ficam em dúvida se exercem melhor a liderança do que os homens. Cabe salientar que a grande maioria dos

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, simply open the document you want to convert, click “print”, select the “Broadgun pdfMachine printer” and that’s it! Get yours now!

cargos de comando, em torno de 90%, é ocupada pelas mulheres, conforme informações do setor de Recursos Humanos do Hotel. Na dimensão *solidariedade e cooperação*, ambos se percebem solidários e cooperativos no grupo; mas as mulheres discordam, não se percebendo como mais solidárias do que os homens. Já os homens citam exemplos em que “ajudam” as mulheres, principalmente com as “panelas pesadas”. Na dimensão temática *relacionamento*, o grupo percebe que tanto homens, como mulheres se relacionam bem. Quanto à *competição e volume de trabalho*, o grupo concorda que ambos são competitivos e que trabalham bastante no grupo. Os homens discordam, mas as mulheres ficam em dúvida se elas são mais competitivas e trabalham mais do que os homens, no grupo (Bourdieu 1999 e Astrachan, 1989). Apesar de perceberem que ambos exercem todo o tipo de tarefas no grupo; os homens concordam que existem tarefas específicas deles; mas as mulheres têm dúvidas. Na dimensão temática *proteção*, as mulheres ficam em dúvida se ambos são protetores no grupo; mas os homens concordam. Pode-se concluir que o grupo do Hotel está integrado e unido nos momentos de maior pressão de trabalho. Talvez, por trabalharem numa organização feminina, os homens demonstram uma percepção mais igualitária na sua relação com as mulheres.

A terceira organização, a Indústria, é confirmada como uma organização masculina, pois as atividades estão mais ligadas ao espaço público. A representação gráfica da localização espacial dos participantes do grupo focal realizado na Indústria apresenta-se semelhante a do grupo focal no Hotel. Os homens procuram se sentar juntos e as mulheres também; um participante e uma participante sentam mais distantes. A participante que senta na ponta é a que chegou atrasada. A discussão de normas e regras de funcionamento, polemizada na tarefa de “quem repõe os copos descartáveis” –

atividade esta atualmente realizada somente pelas mulheres – mantém-se durante todo o grupo focal. Por um lado, as mulheres reclamam disto, por outro lado, se conformam, acreditando que esta é a “sua tarefa”. Além do mais afirmam que protegem os homens e que não conseguem imaginá-los “cortando um bolo” na comemoração dos aniversários do grupo. Confirma-se no grupo focal que as mulheres exercem tarefas mais “simples”, reafirma-se o estereótipo que estas tarefas são desvalorizadas e ligadas ao espaço doméstico, transferindo o papel tradicionalmente desempenhado no espaço privado para o contexto do trabalho. Bourdieu (1999) afirma que as mulheres são preparadas a entrar no jogo do poder por “procuração” recebida dos homens, continuando a dedicar-se ao cuidado do homem. Assim, ficam expostas a forte divisão sexual do trabalho e a dominação do patriarcado (Zuwick, 2000; Astrachan, 1989 e Nolasco, 1995). Conforme as fases de desenvolvimento grupal de Schutz (1978 e 1989) o grupo focal indica que os participantes, assim como no Hotel, ainda se encontram na Fase de Controle, pois passaram quase todo o tempo do grupo focal discutindo suas regras e regulamentos.

Os resultados da escala RGT, na dimensão temática *liderança*, indicam que ambos concordam que a liderança pode ser exercida por homens e mulheres. Na dimensão *solidariedade e cooperação*, se percebem como solidários e cooperativos, assim como, percebem que, tanto os homens, como as mulheres se relacionam bem no grupo, na dimensão temática *relacionamento*. Na dimensão temática *competição*, ambos concordam que competem no grupo; mas os homens ficam em dúvida; enquanto que, as mulheres discordam que os homens competem mais que elas, no grupo. Na dimensão *volume de trabalho*, ambos percebem que trabalham bastante no grupo. Os homens discordam que trabalham mais do que as mulheres. Elas

ficam em dúvida, em parte, concordando e, em parte, discordando. Na dimensão temática *tipos de tarefas*, o grupo pensa de forma diferente. As mulheres se percebem mais em dúvida do que os homens, se ambos exercem todo o tipo de tarefas no grupo. Todavia, os homens concordam que exercem algumas tarefas específicas deles, já as mulheres não. Na dimensão *proteção*, homens e mulheres ficam em dúvida, em parte, concordam e, em parte, discordam se exercem a proteção no grupo, mas no grupo focal ambos percebem as mulheres como protetoras. Apesar de o grupo ser alegre e participativo e estar aberto para aprofundar seu relacionamento interpessoal, demonstra ainda disputas de poder, e certa consolidação da divisão sexual do trabalho no contexto organizacional, o que é referendado por vários autores (Fassa e Echenique, 1992; Fonseca, 2000; Perreault, 1994; Leite, 1994; Strey, 2000), fortalecendo as desigualdades.

Diante da Estereotipia Organizacional, confirmou-se a classificação inicial das três organizações. Portanto, parece possível afirmar que fortes culturas organizacionais podem influenciar as relações de gênero, tanto para minimizar as desigualdades, como para manter o *status quo* vigente.

Neste caso, a Cooperativa, uma organização classificada como plural está se esforçando, apesar da influência patriarcal, para aplicar formas de minimizar as desigualdades, através de reuniões e palestras com o grupo. Há respeito às diversidades, manifestado na escuta e nos espaços individuais dos discursos. O poder é compartilhado, o grupo não toma nenhuma decisão sem conversar, discutir e decidir. Exemplo disto foi o que ocorreu com a realização desta pesquisa. A forma de organização dos participantes para o grupo focal, a aplicação das escalas e a autorização para o consentimento informado foram decididas pelo grupo. Há necessidade de

maior participação das mulheres no poder, através da conscientização de que elas devem se associar na Cooperativa. O conflito é visto como um elemento positivo, e o grupo utiliza a negociação como forma básica na tomada de decisões.

O Hotel, uma organização feminina, apesar de não estar voltado às desigualdades nas relações de gênero, pode estar influenciando principalmente os homens, a minimizar as desigualdades nos espaços públicos e privados. É uma organização aberta à participação das mulheres nos cargos de comando. Inicialmente, a autora acreditava que a família, célula representante e reprodutora das relações patriarcais de dominação, fosse a única capaz de efetivar as transformações sociais na busca de maior igualdade. No entanto, esta pesquisa demonstra que os participantes, principalmente os homens do Hotel, conseguem, pelo seu modelo de organização do trabalho, transportar para o espaço privado indicadores que podem estar transformando as relações entre homens e mulheres. A hipótese é que, por trabalharem num setor parte do espaço privado, como é o caso da cozinha, os homens passam a perceber o trabalho doméstico como um trabalho, independente de quem o realiza. Talvez não se possa afirmar a mesma coisa em relação às mulheres, que acabam estendendo as atividades do seu espaço privado (cozinha) para o espaço público, e vice-versa.

Por outro lado, a Indústria, uma organização masculina, ao que tudo indica, reforça as desigualdades, na medida em que os cargos de comando são ocupados, na sua maioria por homens e, as mulheres, no grupo focal, apesar de terem consciência desta situação, apenas demonstram conformidade, aceitando o “destino feminino”. Representante da indústria, as atividades estão envolvidas diretamente com o espaço público. No grupo focal, ficam claramente explicitadas as fortes disputas de poder, concentradas na divisão sexual

do trabalho. Os homens percebem as mulheres com a obrigatoriedade de servi-los nos aspectos de apoio, o que é denominado pelo grupo de “serviço de burocracia interna”, e já está “naturalizado”. A divisão entre funcionários técnicos e administrativos é representada no grupo; os homens ocupam cargos de engenheiros, técnicos em comunicação e projetistas; as mulheres ocupam cargos de auxiliares administrativos e assistentes. Deste modo, a dicotomia do sistema patriarcal está presente, reforçando as desigualdades.

Conclui-se que a Estereotipia Organizacional pode exercer influência nas relações interpessoais e nas relações de gênero de homens e mulheres. Esta influência pode ser lida como uma forma de diminuição das desigualdades, como é o caso das organizações femininas e plurais, mas também, como um reforço das desigualdades, como no caso da organização masculina.

Para outras pesquisas, recomenda-se que sejam analisadas as relações de gênero no contexto do trabalho relacionadas com a influência da Estereotipia Organizacional e, aplicada a escala RGT em outras organizações.

Espera-se, desta forma, contribuir para ampliar e aprofundar os conhecimentos sobre as relações de gênero no contexto organizacional, bem como, transportar as discussões sobre essas relações para além do trabalho, adentrando nos espaços privados e levando as pessoas a despertarem e a refletirem sobre as desigualdades entre homens e mulheres que, de tão “naturalizadas” podem estar passando despercebidas.

#### REFERÊNCIAS

ASTELARRA, Judith. El Patriarcado como Realidad Social. Gobierno Basco Y Universidad Del País Vasco. *Congreso de Mujer y Realidad Social*. Bilbao, 1988.  
ASTRACHAN, Anthony. *Como os Homens Sentem: suas reações às reivindicações femininas de igualdade e poder*. Rio de Janeiro: Imago, 1989.  
BERGER, A. A. *Media Research*

*Techniques*. Newbury Park: Publications, 1995.

BOURDIEU, Pierre. *A Dominação Masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

BOURDIEU, Pierre. A Dominação Masculina. *Educação e Realidade*. Porto Alegre, v. 20, n. 2, p.133 – 184, 1995.

BOURDIEU, Pierre. *Le Sens Pratique*. Paris: Minuit, 1980.

BOWDITCH James; BUONO, Anthony. *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

FASSA, Bebeth; e ECHENIQUE, Marta. *Poder e Amor: a micropolítica das relações*. São Paulo: Aleph, 1992.

FRAISSE, Genevière. Del destino social al destino personal. História filosófica de la difeencia de los sexos. In: DUDY, Georges & PERROT, Michelle. *História de las Mujeres em Ocidente. El siglo XIX*. Madrid: Santilla, 1993, v.4, p.56-89.

FONSECA, Tânia Mara Galli. *Gênero, Subjetividade e Trabalho*. Petrópolis: Vozes, 2000.

GIL, Antonio C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GUEDES, Maria Eunice Figueiredo. Gênero, o que é isso? *Psicologia Ciência e Profissão*, Brasília, v.5, n.1/2/3, p.4-11, 1995.

HARVEY, David. *Condição Pós-Moderna*. 14.ed. São Paulo: Loyola, 2005.

HITE, Shere. *Sexo & Negócios*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

KUDE, Vera Maria Moreira. Papéis de Gênero como Fatores Determinantes do Desenvolvimento da Personalidade. *PSICO-PUCRS*, Porto Alegre, v.25, n.1, p.31-47, 1994.

LEITE, Christina Larroudé de P. *Mulheres: muito além do teto de vidro*. São Paulo: Atlas, 1994.

LERNER, Gerda. *La Creación del Patriarcado*. Barcelona: Crítica, 1990.

LOURO, Guacira Lopes. *Gênero, Sexualidade e Educação – Uma Perspectiva Pós-Estruturalista*. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.

MORGAN, David L. *Focus Groups as Qualitative Research*. Newbury Park, California: SAGE Publication, 1998.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

NOLASCO, Sócrates. Um “Homem de Verdade”. In: Caldas, Dario. (Org.). *Homens*. São Paulo: Senac, 1997, p.13-29.

NOLASCO, Sócrates. A Desconstrução do

- Masculino: uma contribuição crítica à análise de gênero. In: NOLASCO, Sócrates. (Org.). *A Desconstrução do Masculino*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995, p.15-29.
- PERREAULT, Michel. A Diferenciação Sexual no Trabalho: condições de trabalho diferentes ou uma questão de sexo? In: CHANLAT, Jean-François. (Coord.). *O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*. v.2. São Paulo: Atlas, 1994. p 234-251.
- PETERSEN, Áurea T. Discutindo o Uso da Categoria Gênero e as Teorias que Respaldam Estudos de Gênero. In: ROSSO, Adriane; MATTOS, Flora Bojunga; WERBA, Graziela C.; STREY, Marlene Neves (Orgs.). *Gênero por Escrito: Saúde, Identidade e Trabalho*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 1999, p.15-39.
- ROBBINS, Stephen. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROMERO, Sonia Mara. *Relações de gênero no contexto organizacional*. 2001. Tese (Doutorado em Psicologia) – Faculdade de Psicologia, PUCRS, Porto Alegre, 2001.
- ROMERO, Sonia Mara. As Repercussões da Pós-Modernidade no Cenário Organizacional Globalizado. In Marques, Juracy C. (Coord.), Rozados, Cristina K. & Martins, Ricardo Viana (Org.). *Inter-relações: Temas em Processos de Grupo*, PUCRS, Porto Alegre, v. 3, n. 3, p.40-53, 2000a.
- ROMERO, Sonia Mara. A Utilização dos Grupos Focais na Pesquisa em Psicologia. In: SCARPARO, Helena (Org.). *Psicologia e Pesquisa: perspectivas metodológicas*. Porto Alegre: Sulina, 2000b, p.55-78.
- SCHUTZ, W. *Psicoterapia pelo Encontro*. São Paulo: Atlas, 1978.
- SCHUTZ, W. *Profunda Simplicidade: uma nova consciência do eu interior*. São Paulo: Agora, 1989.
- SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *Educação e Realidade*, Porto Alegre, v.20, n.2, p.71-99, 1995.
- SILVA, Alcione L. A Pesquisa como Prática de Cuidado na Emancipação da Mulher. In: SILVA, Alcione; LAGO, Mara C.; RAMOS, Tânia. (Org.). *Falas de Gênero: teorias, análises, leituras*. Florianópolis: Mulheres, 1999, p.105-118.
- STEIL, Andrea Valéria. Organizações, Gênero e Posição Hierárquica: compreendendo o fenômeno do Teto de Vidro. *Revista de Administração*, São Paulo, v.32, n.3, p.62-69, 1997.
- STEWART, David W.; SHAMDASANI, Prem N. *Focus Groups: Theory and Practice*. Newbury Park, Califórnia: SAGE Publication, 1990.
- STREY, Marlene Neves. Gênero. In: JACQUES, Maria da Graça, STREY, Marlene Neves, BERNARDES, Nara M., GUARESCHI, Pedrinho; CARLOS, Sérgio; FONSECA, Tânia. *Psicologia Social Contemporânea: livro-texto*. Petrópolis: Vozes, 1998, p.181-198.
- STREY, Marlene Neves. Será o Século XXI o Século das Mulheres? In: STREY, Marlene Neves, MATTOS, Flora B., FENSTERSEIFER, Gilda; WERBA, Graziela (Orgs.). *Construções e Perspectivas em Gênero*. São Leopoldo: UNISINOS, 2000. p.9-18.
- STREY, Marlene Neves. O Gênero e a Escolha Profissional. *PSICO-PUCRS*, Porto Alegre, v. 28, n.1, p.77-96, 1997.
- STREY, Marlene Neves. Modelos de Análise na Construção do Projeto Profissional – A Questão do Gênero. *PSICO-PUCRS*, Porto Alegre, v.26, n.2, p.97- 120, 1995.
- STREY, Marlene Neves; GONZÁLEZ, Antonio Martín; MARTÍNEZ, Jorge López; CARRASCO, José Manuel Martín. A Construção do Projeto Profissional na Mulher: estudo de alguns aspectos psicossociais. *PSICO-PUCRS*, Porto Alegre, v.26, n.1, p.9-28, 1995.
- WESTPHAL, Marcia Faria. Uso de métodos qualitativos no estudo de movimentos sociais por saúde. In: SPÍNDOLA, Aracy Witt de Pinho et. al. (Coord.). *Pesquisa Social em Saúde*. São Paulo: Cortez, 1992, p.117-128.
- ZUWICK, Ana Maria. Emancipação Feminina: obstáculos e perspectivas para sua construção. In: STREY, Marlene Neves; MATTOS, Flora B.; FENSTERSEIFER, Gilda; WERBA, Graziela. (Orgs.). *Construções e Perspectivas em Gênero*. São Leopoldo: UNISINOS, 2000, p.33-39.

---

Sonia Mara Thater Romero é Doutora em Psicologia (PUCRS), Mestre em Administração (PPGA/UFRGS). Professora de graduação e pós-graduação e orientadora de trabalhos de conclusão dos Cursos de Administração e Pedagogia da ULBRA. Pesquisadora das áreas de Cultura e Clima Organizacional, Gestão de Pessoas, Liderança, e Relações de Gênero nas Organizações. Endereço para correspondência: Rua Mata Bacelar, 240 apt.702, Bairro Auxiliadora, CEP 90540-150 Porto Alegre/RS. E-mail: soniaromero@pop.com.br

---