Representações das relações de gênero no espaço organizacional público*

Mônica Carvalho Alves Cappelle**
Áurea Lúcia Silva***
Luiz Henrique de Barros Vilas Boas****
Mozar José de Brito*****

Sumário: 1. Introdução; 2. O diálogo entre ciências sociais: as representações sociais e as relações de gênero nas organizações; 3. Procedimentos metodológicos; 4. As diferenças na igualdade: as relações de gênero na Polícia Militar; 5. Considerações finais.

Palavras-chave: organização pública; relações de gênero; representações sociais.

Key words: public organization; gender relations; social representations.

O aumento da diversidade organizacional tornou necessário mecanismos de mediação para os conflitos resultantes dessa heterogeneização da força de trabalho. A crescente participação da mão-de-obra feminina nas organizações insere-se nesse debate, acrescida do fato de que o tema das relações de gênero está presente na sociedade e abarca diversas áreas das ciências sociais. Este artigo procura desvendar as representações sociais construídas em torno da diversidade organizacional, associadas às relações de gênero em uma organização originalmente masculina: a Polícia Militar. Foi possível identificar algumas estruturas, políticas, práticas e discursos organizacionais que constroem e reforçam as assimetrias de gênero nessa organização.

---

* Artigo recebido em jul. 2001 e aceito em fev. 2002.
** Administradora, mestranda do PPGA/Ufla, bolsista da Capes e pesquisadora da Fapemig/Ufla.
*** Administradora, mestranda do PPGA/Ufla, bolsista do CNPq e pesquisadora da Fapemig/Ufla.
**** Engenheiro agrônomo, mestrando do PPGA/Ufla, bolsista e pesquisador do CNPq.
***** Professor do PPGA/Ufla, doutor em administração pela USP e pesquisador da Fapemig e do CNPq.

Gender representations within the public organizational space
The increasing organizational diversity has made it necessary to create mechanisms to mediate the conflicts that result from this heterogeneity of the labor force. The growth of female labor within the organizations, added to the fact that the gender relation issue is present in society and comprises several areas of the social sciences, is part of this debate. This paper tries to unveil the social representations that are built around the organizational diversity and are linked to gender relations in a originally male organization: the Military Police. It was possible to identify a few organizational structures, policies, practices and discourses that build and reinforce the gender asymmetries in that organization.

1. Introdução

As organizações em todo o mundo têm enfrentado grandes desafios para se manterem produtivas e continuarem atuando no mercado. Para tanto, muito se tem trabalhado na direção de promover ambientes internos mais flexíveis e adequados à mudança constante, inclusive com o aumento da contratação de uma força de trabalho cada vez mais diversificada e heterogênea. Entretanto, a diversidade aumenta o conflito organizacional, o que tem gerado a necessidade de transformação na performance dos administradores no que tange à mediação das contradições nas relações de trabalho.

A questão das relações de trabalho sempre despertou o interesse de pesquisadores e gerou debate tanto no meio acadêmico quanto em toda a esfera socioeconômica, tendo sido abordada com relação a diversos pontos de vista e caminhos teórico-metodológicos, inclusive o do aumento da diversidade nas organizações. Com o surgimento do movimento feminista e as propostas de reanálise das teorias clássicas no âmbito organizacional, aparece, então, uma nova perspectiva para complementar o enfoque das relações de trabalho, considerando as relações de gênero influenciadoras e causadoras de assimetrias entre o trabalho masculino e o feminino nas organizações.

Diante do exposto, este artigo tenta desvendar as representações sociais construídas em torno da diversidade organizacional, associadas às relações de gênero em uma organização originalmente masculina: a Polícia Militar. Para tanto, buscou-se trazer à tona as representações sociais dos e das policiais que trabalham nessa organização e compreender essas representações, relacionando-as a estruturas, políticas e discursos organizacionais que possivelmente constroem e reforçam as relações de gênero no âmbito da Polícia Militar.

A identificação e a compreensão dessas representações sociais na Polícia Militar visam a contribuir para a mediação do conflito organizacional, gerado pela diversidade crescente da força de trabalho contratada, especialmente em relação à participação da mão-de-obra feminina. Cabe ressaltar que a natureza do estudo apresentado neste artigo permite a transferência de seus resultados, que podem servir de guia na investigação de outras organizações.

Assim, após a delimitação do problema e dos objetivos de pesquisa, o artigo foi estruturado de forma a apresentar, primeiramente, um apanhado teórico acerca da teoria das representações sociais e das relações de gênero nas organizações e de como essas duas abordagens foram combinadas para atingir os objetivos propostos. A seguir, são apresentados o método e os instrumentos utilizados na análise dos dados. Finalmente, os resultados da investigação são expostos e discutidos à luz do referencial teórico proposto, proporcionando algumas considerações com relação à pesquisa.

2. O diálogo entre ciências sociais: as representações sociais e as relações de gênero nas organizações

O universo das ciências, no caso, o das ciências sociais, permite que a adoção de determinadas teorias e sua combinação com a análise empírica sejam permeadas por construções diversas, convenções e ajustes variados capazes de permitir uma maior interação e afinidade entre a ciência e a complexidade que caracteriza o mundo social. Atualmente, muito se tem ouvido acerca das várias tentativas de promoção da multidisciplinaridade para o estudo da raça humana, bem como das maneiras como esta multidisciplinaridade se organiza, se relaciona, enfim, se desenvolve.

Também no âmbito da administração, tem-se buscado mais e mais a interação com outras áreas do conhecimento, a fim de se complementar o estudo de um ambiente cada vez mais complexo e diversificado e de uma realidade que reproduz a sociedade maior onde está inserida. Nesse contexto, trabalhos como o de Cavedon (1999), P. Junior (1996), Fleury e Fischer (1992), assim como muitos outros, tratam dessa possibilidade de diversificação teórica e dos benefícios e vantagens de se interpor diferentes áreas do conhecimento para se conseguir uma maior abrangência analítica.

Dessa forma, este artigo apresenta uma proposta de análise em que se procurou estabelecer um diálogo entre a administração e a psicologia social, para tratar de um tema presente em toda a sociedade: as relações de gênero. Assim, buscou-se na teoria das representações sociais, originada da psicologia social, subsídios de análise e identificação das relações de gênero nas organizações.

Teoria das representações sociais: mediando o individual e o coletivo

A coexistência dos indivíduos em sociedade é marcada pelo conflito entre o individual e o coletivo, considerado por Moscovici (1995) realidade fundamental para a vida social. Este conflito insurge e é promovido pelo confronto e tensão entre individualização e socialização, a que normas formais elabora-

das pelas instituições existentes nas sociedades estão sempre conduzindo. Dessa forma, a construção de representações partilhadas permite uma certa regulação dessas tensões nos limites do suportável, pois não existe sujeito sem sistema, nem sistema sem sujeito, ou seja, vidas individuais, de acordo com Guareschi e Jovchelovitch (1995), só se formam e se constroem em relação a uma determinada realidade social. Nesse contexto, a teoria das representações sociais procura focalizar a relação entre sujeito e objeto-mundo e como, nesta relação, o sujeito é capaz de construir tanto o mundo quanto a si próprio.

Como esta teoria trabalha conjuntamente o individual e o social, ela teve de se fundamentar em ciências que estudam tanto o indivíduo quanto a sociedade. Farr (1995) explica que a teoria das representações sociais se originou na Europa com uma proposta de diferenciação das formas psicológicas da psicologia social predominantes nos EUA, inerentemente positivistas. Assim, consistiu em uma crítica à natureza individualizante da maior parte da pesquisa americana nessa área. Seguia-se, então, um embate teórico-ideológico entre duas vertentes da psicologia social. Uma delas, a vertente psicológica, seguida por Allport, originava-se nas idéias de Comte, o fundador do positivismo, e tentava enfatizar a descontinuidade entre o passado e o presente. A outra vertente, seguida por Moscovici, em contraste, enfatizava a continuidade entre o ontem e o hoje, dando grande valor ao passado e demonstrando preocupação quanto ao futuro da disciplina. Por não estar comprometido com os pressupostos positivistas que norteavam o trabalho da corrente psicológica da psicologia social, Moscovici desenvolveu a teoria das representações sociais, embasando-se no resgate dos conceitos durkheimnianos de representação coletiva, bem como de outros fundadores das ciências sociais na França. Dessa forma, a teoria das representações sociais foi reconhecida como uma forma sociológica de psicologia social.

Farr (1995) também comenta que Moscovici, por meio das representações sociais, procura explicar uma categoria coletiva em um nível inferior, justificando que, diante da complexidade das sociedades modernas, poucas representações são verdadeiramente coletivas. Esse caráter mais localizado, específico e contextualizado das representações sociais e a possibilidade de rompimento da polarização entre individualismo e coletivismo que tais representações permitem, em conseqüência, fazem com que elas estejam muito presentes nas teorias pós-modernas, adequando-se à investigação empírica das concepções leigas e fragmentadas da ciência. Assim, torna-se possível a articulação da vida coletiva de uma sociedade com os processos de constituição simbólica dos sujeitos sociais em sua tentativa de dar sentido ao mundo, entendê-lo e adaptar-se a ele (Jovchelovitch, 1995). Isto demonstra o caráter de resgate e revalorização da capacidade criativa e transformadora dos sujeitos que esta teoria permite.

Nesse contexto, Wagner (1995) sugere que a avaliação das representações sociais pode ser feita em dois níveis: o individual e o social/cultural. Para o autor, conforme o interesse de explicação do pesquisador, o conceito de representação também pode ser usado de duas formas distintas, avaliado em cada um desses níveis. Se os objetivos da pesquisa indicarem uma necessidade de identificação das características coletivas de uma representação social em um contexto determinado, deve-se procurar a existência das representações deste objeto social único nos diferentes subgrupos que o compõem e nas elaborações diferenciadas dessas representações, de acordo com a relevância deste objeto para cada subgrupo.

O outro uso do conceito de representação se dá quando o interesse do investigador está focalizado nas características distribuídas das representações sociais entre os subgrupos de uma determinada unidade social. Neste caso, busca-se a identificação das representações de indivíduos, como membros de grupos específicos, partindo-se para o nível de avaliação individual em uma amostra, geralmente homogênea, dentro de cada grupo. Em adição, o autor também destaca a relação macrorredutiva existente entre a representação avaliada no nível individual e a avaliada no nível social: os membros dos grupos desenvolvem suas identidades e sua situação social quando em contato com o sistema social de entendimento, justificação e racionalização desenvolvido coletivamente. Portanto, torna-se possível transformar o fato social (macro) em um fenômeno mental individual, ou representação (micro), transformando, dessa forma, atributos de uma coletividade em atributos compartilhados por indivíduos sociais.

Assim, a análise das representações sociais deve estar centrada nas construções particulares que se intermedeiam na formação da realidade social, pois elas são criadas pelos atores sociais como meio de enfrentar, interpretar e modificar a diversidade e a mobilidade presentes no mundo e em todos os indivíduos nele existentes (Jovchelovitch, 1995). Dessa forma, o fato de as representações sociais estarem espalhadas na cultura pesquisada e "presentes tanto no 'mundo' como na 'mente'" (Farr, 1995) faz com que a desconstrução e a análise do discurso, ou dos subtextos subjacentes ao ambiente organizacional, sejam adequadas à sua identificação.

Spink (1995) também acredita que o estudo das representações sociais se adapta aos esforços de desconstrução da retórica da verdade, por inserir-se entre as correntes que estudam o conhecimento do senso comum, ou conhecimento prático. Para Minayo (1995), as representações expressam a reprodução de uma percepção retida na lembrança ou do conteúdo do pensamento acerca da realidade e, assim, precisam ser entendidas com base no seu contexto e na sua funcionalidade para as interações sociais do cotidiano, privilegiando uma ruptura com as vertentes clássicas do conhecimento, por meio da mudança de posição acerca da verdade e da objetividade.

É nesse sentido que Medrado (1996) recorre à noção de representação social para compreender o conceito de relações de gênero, sugerindo que ambas envolvem formas compartilhadas e sistemas de referências construídos por meio das interações em um determinado contexto sócio-histórico. Dessa maneira, uma análise desconstrutiva, empregando a esfera relacional, situacional e histórica e descrevendo práticas, símbolos e valores atribuídos à "generificação" e compartilhados/aceitos pelos indivíduos nas organizações, pode ser conduzida mediante a identificação das representações sociais desses indivíduos acerca do tema em questão (Barbieri, 1991).

Jovchelovitch (1995) acrescenta que as representações sociais estão engendradas nos processos de comunicação e práticas sociais, como diálogo, discurso, padrões de trabalho e de produção, emergindo como fenômenos colados ao tecido social. Assim, por expressarem a visão de mundo de diferentes grupos, demonstrando as contradições presentes em sua constituição, as representações sociais, assim como as relações de gênero, contêm, simultânea e paradoxalmente, elementos da dominação e da resistência; e das contradições, conflitos e conformismo (Minayo, 1995).

Relações de gênero em perspectiva

Os teóricos que discutem as relações de gênero apresentam uma diversidade de perspectivas em relação aos estudos organizacionais, retratadas por Calas e Smircich (1997), que refletem a influência de cada época e contexto em sua formação. As primeiras abordagens, por exemplo, consideravam as características biológicas de cada sexo como responsáveis pela desigualdade entre eles. Mais tarde, no entanto, começa-se a entender gênero como um produto construído pela socialização e pelo acesso a experiências diferentes por homens e mulheres. Izquierdo (1994) justifica a ocorrência da diferenciação entre sexo e gênero como uma maneira de distinguir as limitações e capacidades implicadas pelas características sexuais biológicas particulares, dos padrões de identidade, modelos, posições e estereótipos moldados pelas características sociais, psíquicas e históricas, construídos por uma dada sociedade, em um determinado momento, e que ditam como a pessoa deve ser e agir.

Scott (1995) adiciona que o gênero é um meio de indicar construções sociais e culturais acerca dos papéis adequados para homens e mulheres, abrangendo a origem social de suas identidades subjetivas. Neste contexto, observa-se que cada uma das abordagens que adotam o gênero como perspectiva de análise procura ressaltar a complexidade que envolve esse tema, sempre tentando estudar, discutir e transformar a maneira como se inserem as mulheres na sociedade.

As abordagens feministas destacam que, apesar de tantas mudanças e melhorias das condições das mulheres tanto no meio familiar e privado, quanto no meio de trabalho e público, ainda existem desequilíbrios entre os gêneros masculino e feminino em vários aspectos. Dessa forma, essas abordagens tratam das questões de gênero procurando analisar a maneira como são entendidas pelas pessoas e como a distinção de gênero é construída, reforçada e perpetuada nas organizações, resultando para as mulheres, na maioria das vezes, em salários mais baixos, dificuldades de promoção, limitações para exercer determinadas funções, entre outros problemas relacionados à sua entrada no mercado de trabalho.

Com o processo de reestruturação produtiva, essas questões de gênero emergem em maior intensidade, visto que as organizações têm procurado por diversidade para a formação de seus quadros de pessoal, visando a promover a criatividade e flexibilidade em seus produtos e processos. Assim, com o aumento do número de mulheres entrando no mercado de trabalho, as organizações em geral também se têm mostrado mais "receptivas" ao trabalho feminino. Em concordância, Belle (1993) acredita que tenha havido uma redução no nível de segregação de gênero por aquelas organizações com visão voltada para o "futuro".

Essa receptividade ao gênero feminino, contudo, deve ser analisada com cautela, pois estudos como o de Souza e Guimarães (2000) indicam que, apesar da maior abertura para a entrada de mulheres nas organizações, não são todos os postos que se mostram disponíveis para serem ocupados por elas. Essas autoras identificaram que, na verdade, a entrada do contingente feminino no ambiente organizacional tem sido sujeita a algumas limitações quanto ao acesso a cargos que exigem maior qualificação ou que apresentam maiores possibilidades de ascensão na carreira.

Em contraste, Belle (1993) defende que não existem mais espaços reservados, papéis atribuídos em caráter definitivo, separações estritas ou muros intransponíveis entre o feminino e o masculino. O que se nota é uma segregação velada e disfarçada que atinge as mulheres no ambiente de trabalho. Trata-se do fenômeno do teto de vidro, estudado por Steil (1997), que consiste em uma barreira sutil e transparente, mas suficientemente forte para bloquear a ascensão das mulheres a níveis hierárquicos mais altos. Para a autora, essa barreira limita em função do gênero, e não pela qualificação da mulher, e visa à manutenção das desigualdades como forma de opressão, estando presente em quase todos os aspectos organizacionais, como brincadeiras, políticas administrativas, metáforas e linguagem utilizadas. Esse fenômeno permite a existência da distinção de gênero "nas entrelinhas" das organizações, o que dificulta sua detecção, seu estudo e sua supressão.

Para ultrapassarem o teto de vidro, as mulheres têm de criar uma nova identidade que se adapte às exigências organizacionais específicas, bem como ao ambiente que as próprias organizações lhes propiciam (Belle, 1993). Portanto, acredita-se que a diferença da mulher deve ser interpretada de modo distinto, de acordo com o seu local de trabalho e com as regras de funcionamento cultural vigentes nesse lugar, mas sempre tendo de enfrentar o fato de ser mulher em um universo de trabalho definido e ocupado por homens.

Diante do exposto, pode-se notar que alguns autores reconhecem a diferenciação de gênero como algo explícito e certo, enquanto outros defendem seu aspecto mais intrínseco e imperceptível. De fato, algumas abordagens feministas ressaltam uma bipolaridade simplificada entre o masculino e o feminino. Entretanto, não se pode fixar uma demarcação clara entre os gêneros, pois o próprio comportamento não oferece a possibilidade de uma delimitação tão exata. Neste sentido, Pereira (1995) defende que a pós-modernidade tem trazido à tona valores como a ambigüidade, a fragmentação e a indefinição, que compõem as "zonas cinzentas" do comportamento das pessoas. Esses valores têm posto à prova a hegemonia da visão universalista, definitiva e bipolar sobre o masculino e o feminino, introduzindo uma idéia de confusão e mistura que tem sido positiva para as análises.

Neste contexto, a teoria feminista pós-moderna baseia-se nas críticas ao conhecimento e à identidade, centrando-se nos efeitos dos discursos e linguagens frente à subjetividade (Calas & Smircich, 1997). As relações de gênero/sexo são, então, consideradas práticas discursivas que refletem e distribuem manifestações de poder e resistência entre as pessoas, de acordo com os interesses dos grupos que se articulam e se enfrentam em campos de disputas sociais (Peterson & Albrecht, 1999). Trata-se do que Putnam (1983) descreve como prisões psíquicas, ou seja, formas de dominação e controle raramente percebidas por estarem intrínsecas à vida e à linguagem organizacionais cotidianas.

Para identificá-las, deve-se perceber o gênero com referência à localidade e especificidade de cada discurso, desconstruindo e reformulando verdades universais e inquestionáveis (Meyer, 2000). Da mesma forma, Louro (2000a e b) discute o conceito de gênero em relação às diversas articulações teóricas e práticas que ele permite, ressaltando o seu caráter de instabilidade (constante questionamento) e de vitalidade (renovação e autocrítica), possibilitando, portanto, interpretações múltiplas de seu conceito.

A fim de dissipar a polaridade rígida entre os gêneros, reconceitualizando as formas de poder e dominação inscritas nessas relações que transformam a diferença biológica em um operador de desigualdade social, muitos autores e autoras (Calas & Smircich, 1997; Martin, 2000; Louro, 2000a e b; Meyer, 2000; Benschop & Doorewaard, 1998; Castro, 2000; Medrado, 1996) utilizam a desconstrução dos discursos como ferramenta de análise. Assim, tenta-se identifi-

car as intenções implícitas nas margens dos textos, nas palavras, gestos e silêncios expressos, que produzem significados e articulam as relações de gênero nas organizações.

Nas entrelinhas do discurso: desvendando as ambigüidades implícitas

Para Benschop e Doorewaard (1998), o discurso ou texto dominante nas organizações se baseia na neutralidade e na igualdade; entretanto, a persistência de assimetrias de gênero indica a continuação ou, mesmo, o reforço da desigualdade em seu interior. Tal fato ocorre porque as distinções de gênero estão implícitas nas estruturas sociais e nos processos organizacionais, o que essas autoras denominam subtexto de gênero, ou subjacente, que (re)produz sistematicamente a distinção de gênero via um conjunto de arranjos organizacionais. Nesse sentido, Louro (1997) considera que a desconstrução permite identificar que o poder é exercido em múltiplas instâncias e que os dois pólos — masculino e feminino —, além de apresentarem oposições, também se complementam, são fragmentados e divididos. Esses diferentes posicionamentos permitem a emergência de identidades diversas, podendo provocar tanto antagonismo quanto solidariedade, opressão e/ou resistência.

Para a identificação das relações de gênero nas organizações, Benschop e Doorewaard (1998), baseadas nos trabalhos de Hagemann-White (1989) e Acker (1992), apresentam conjuntos de arranjos (princípios organizacionais, medidas e práticas cotidianas), geralmente dissimulados nos subtextos organizacionais, que ajudam na identificação da "generificação" no ambiente organizacional. Esses arranjos são entendidos, no contexto deste artigo, como categorias analíticas que abarcam as seguintes dimensões das representações sociais: estrutural, simbólica, interativa e de formação de identidade.

As representações sociais de natureza estrutural compreendem as construções dos indivíduos acerca das relações de gênero existentes na alocação/distribuição do pessoal, como planejamento de carreira e posições hierárquicas; a estrutura física da organização, como a localização de salas e banheiros; e a composição de funções e processos de trabalho, como desenho da função, demandas funcionais, habilidades nas práticas cotidianas, entre outros.

As representações sociais de natureza simbólica envolvem um aspecto mais intrínseco das relações de gênero nas organizações, que são os símbolos, imagens, mitos, heróis, regras, artefatos e valores, inerentes à cultura da organização, que orientam e reforçam os arranjos estruturais. Esses elementos internalizados se transformam, por sua vez, em pressupostos inquestionáveis que passam a influenciar o comportamento de quem está exposto a eles (Schein, 1984; Schultz, 1995; Strati, 1998). Neste sentido, a cultura organizacional pode agir como um mecanismo capaz de homogeneizar e harmoni-

zar as relações entre os componentes da organização, criando formas comuns de convivência e de pensamento que anulam ou disfarçam as diferenças e divergências (Freitas, 1991); ou pode ocultar e instrumentalizar as relações de dominação e poder entre os membros organizacionais, assim como a mediação das contradições inerentes a essas relações (Fleury, 1986).

O terceiro grupo de representações sociais é o de natureza interativa, que compreende as orientações tomadas pelos indivíduos tanto em relação à tarefa que desempenham, quanto a aspectos socioemocionais. Abrange também as formas como acontece a interação entre essas pessoas com referência a seu ambiente de trabalho, a influência de seu *status* pessoal e a do *status* profissional. No caso das relações de gênero, apresentam-se atitudes como a cortesia e o cavalheirismo, em contraste com o descrédito nas habilidades femininas, como práticas em que se podem reconhecer as assimetrias.

Por último, também podem ser identificadas, nesse contexto, representações sociais de formação de identidade. Essas representações abrangem a aceitação e a reprodução das distinções físicas e biológicas e das distinções implícitas e explícitas em normas e regras de comportamento predeterminados. Trata-se do "agir de acordo com o gênero", da criação e do reforço de uma identidade relacionada a funções específicas "generificadas". Para Belle (1993), o imaginário legitima as relações sociais, a maneira como cada um deve se posicionar em relação aos outros seres humanos, apoiando-se no inconsciente individual e construindo as representações de cada um. Assim, a organização define uma divisão das pessoas e dos tempos no espaço, reduzindo cada um ao papel estrito que lhe é atribuído.

É importante observar que esses quatro conjuntos de representações sociais apresentam-se, na realidade, inter-relacionados e interligados dentro do contexto em estudo, devendo-se considerar que a existência de um origina e reforça o outro, mediante um processo de interação. O ato de separá-los e classificá-los objetivou facilitar sua visualização e identificação perante a metodologia utilizada, mas nos procedimentos de análise eles foram ponderados conjuntamente.

3. Procedimentos metodológicos

A fim de conhecer um pouco do universo das relações de gênero nas organizações, propôs-se um estudo das representações sociais de membros da Polícia Militar a esse respeito. Dessa forma, procurou-se escolher um método de estudo adequado e coerente com o problema de pesquisa proposto.

Natureza da pesquisa e coleta de dados

A pesquisa caracterizou-se, quanto aos fins, como um estudo exploratório, que visou a obter um quadro mais geral e a levantar questões que pudessem favorecer, possibilitar e orientar a realização de estudos posteriores mais aprofundados (Vergara, 1998). Quanto aos meios utilizados, tratou-se de uma pesquisa de campo, realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas para levantar as representações sociais de policiais masculinos e femininos acerca das relações de gênero em seu ambiente de trabalho, sem lhes impor opções de respostas e favorecendo uma melhor descrição das opiniões de cada um (Laville & Dionne, 1999).

O universo da pesquisa foi uma unidade da Polícia Militar, que se mostrou interessante para a análise por fazer parte de uma organização pública originalmente constituída só por homens e por ter permitido o acesso das mulheres em seus quadros de pessoal há aproximadamente 19 anos. Já a amostra selecionada para as entrevistas foi intencional, cujo uso adequou-se à investigação por permitir a seleção de casos exemplares ou típicos, em função das necessidades do estudo (Laville & Dionne, 1999). Assim, foram selecionados oito entrevistados (quatro mulheres e quatro homens) sendo que a função e o posto hierárquico de um homem escolhido deveriam ser equivalentes aos de uma mulher entrevistada. Pretendeu-se, com isso, favorecer o confronto das representações sociais desses indivíduos, possibilitando uma análise dos seus discursos que identificasse os pontos comuns e as divergências entre essas representações.

Desconstrução dos discursos e plano de análise

Para apreender o significado dos discursos, procurou-se articular o modo de organização textual, formado pelo espaço do sujeito, o momento de enunciação e a história do interlocutor (Sitya, 1995; Orlandi, 1996). Da mesma forma, buscou-se orientação na análise de discursos adotada por Peterson e Albrecht (1999), que utilizam três estratégias analíticas de desconstrução, descritas por Martin (2000): atentar para rupturas, contradições ou momentos em que o discurso do entrevistado perde o sentido; interpretar as metáforas identificadas como uma fonte rica de múltiplos significados; examinar os silêncios e pausas, ou o que ficou subentendido. Esta metodologia facilitou a explicitação das premissas ideológicas disfarçadas no discurso e de como elas promovem as construções de gênero subjetivas que compõem as representações sociais dos indivíduos.

As representações sociais das policiais e dos policiais entrevistados foram identificadas no nível individual, considerando-os como dois grupos homogêneos, distintos em relação ao gênero, a fim de se elaborar um mapa

exploratório do processo mais amplo de formação dessas representações na organização. Para tanto, as categorias analíticas das representações sociais, descritas no referencial teórico como dimensões estruturais, simbólicas, interativas e de formação de identidade, foram utilizadas para nortear a análise dos dados obtidos, bem como para estruturar a apresentação dos resultados.

4. As diferenças na igualdade: as relações de gênero na Polícia Militar

As quatro dimensões de representações sociais identificadas puderam ser classificadas basicamente entre aquelas que procuram enfatizar a igualdade entre os gêneros na Polícia Militar, em conformidade com o discurso dominante, e as que denotam elementos de desigualdade entre eles, implícitas nos subtextos. Dessa forma, procurou-se tratar, em cada dimensão, do confronto entre as representações sociais dominantes e as representações sociais relativas aos subtextos subjacentes.

Militarismo burocrático: mundo de homens que não foi feito por mulheres e nem para elas

A análise do discurso dominante entre os policiais entrevistados desvendou a reprodução da igualdade nas representações sociais de todos os membros da organização. Neste sentido, o regulamento e o código de ética da polícia são considerados instrumentos rigorosos e específicos de normatização e de estabelecimento da conduta militar: o militarismo. Assim, esse discurso pressupõe um tratamento igual para todos os policiais, promoção de cursos de reciclagem indiferenciada, ascensão na carreira com acesso irrestrito, procedimentos de punição e reconhecimento padronizados e atividades e funções uniformes para homens e mulheres, como demonstram os depoimentos:

- "O tratamento é o mesmo, existe respeito mútuo. O regulamento é aplicado igual, pois o código de ética é rigoroso (...) No treinamento é todo mundo junto. Elas ralam a mesma coisa!" (PM masculino).
- "A hierarquia é muito forte e a gente internaliza tanto essa hierarquia, essa disciplina, que as pessoas acabam aceitando a gente pela posição, e não pela pessoa" (PM feminina).

Entretanto, um aspecto importante logo chama a atenção para a diferenciação potencial entre o masculino e o feminino na Polícia Militar: o número de vagas destinadas às mulheres é 10% do total do efetivo. Mediante essa

informação, vêm à tona diferenças que a estrutura impõe entre homens e mulheres, expressas pela representação social das policiais, cujo número reduzido de vagas disponíveis sugere que o seu trabalho na polícia não é tão necessário, nem indispensável, ou seja, suas oportunidades de crescimento na carreira são limitadas: o "teto de vidro". Neste ponto, percebe-se um tratamento desigual das mulheres no que tange à promoção, uma discriminação alocativa, fator responsável pelo seu emprego em funções com níveis salariais e oportunidades de crescimento mais baixos em relação aos homens (Hultin & Szulkin, 1999). Uma entrevistada afirma: "Na PM são poucas oficiais. O número do efetivo feminino é fixado em 10% do total (...) A gente acaba tendo que se cobrar muito mais".

Contudo, esse fato logo é justificado pelo discurso de um policial masculino ao comentar que a demanda operacional (ostensiva) por mulheres é menor. Esta afirmação destaca outra diferença de tratamento: as mulheres nunca trabalham isoladamente no operacional, sempre devem estar acompanhadas de outro policial masculino. O que denota um certo receio em deixá-las sem o apoio de um homem: "A demanda operacional da 'Pfem' é menor que a de homem, pelo QOD [Quadro de Organização e Distribuição] (...) Elas não trabalham isoladamente nesse serviço, têm que estar acompanhadas de homens" (PM masculino).

A este respeito, um ponto interessante cabe ser aqui confrontado entre as declarações das mulheres e as dos homens. Todas as policiais entrevistadas declararam sentirem-se mais cobradas profissionalmente e que, por serem mulheres, são mais visadas também em relação a seu lado pessoal. Por outro lado, os policiais homens entrevistados disseram que percebem uma certa regalia em relação ao tratamento destinado às mulheres, como a não-participação em serviços arriscados, o trabalho noturno limitado e o treinamento adaptado, atribuídos às limitações físicas da mulher. Inclusive a licença-maternidade, regulamentada por lei, é vista por alguns homens como privilégio. De fato, a análise das representações sociais de alguns homens desvendou a percepção de que seus salários deveriam ser mais altos e de que as licenças-maternidade são períodos em que as mulheres passam quatro meses recebendo o pagamento sem fazer nada. Neste caso, a licença-maternidade deixa de ser considerada uma necessidade fundamental para a humanidade, um direito básico, automático e garantido para todos os indivíduos, para ser definida como um benefício, um bônus ou um adicional fornecido às mulheres, ao qual os homens não têm direito (Peterson & Albrecht, 1999). Tem-se por base os depoimentos a seguir:

- "Pra ser mulher na PM, você tem que provar ser melhor. A cobrança da mulher é maior. Eles acham que a mulher é pra enfeitar. Quando vêm autoridades, eles mostram (...) Sempre deixei claro que devo respeito a to-

dos, do mais novo ao mais antigo. Todos eu chamo de senhor. A gente tem que preservar muito a imagem, tem que ficar atenta o tempo todo, manter a postura" (PM feminina).

- "As mulheres têm uma certa regalia. A dispensa-maternidade pesa. Eu, que trabalho com três mulheres, se elas saírem, eu tenho que segurar a peteca sozinho, não é justo! (...) O fato de ser homem e mulher não vai existir muita diferença, só que a mulher vai ser tratada com mais carinho, mais respeito, com uma certa regalia de serviço (...) A mulher é mais poupada nos exercícios físicos e dependendo do tipo de serviço: de risco, mais grosso, mais violento ou noturno" (PM masculino).

- "Há a insatisfação de muitos, achando que a gente deveria ganhar menos, mas eu, na viatura, atendo qualquer chamado, igual homem!" (PM feminina).

Observa-se, neste contexto, que a Polícia Militar brasileira ergueu-se sob o modelo da organização burocrática, seguindo os padrões de uma cultura patriarcal, fundamentada em um processo histórico de subordinação de gênero. Assim, as características mais valorizadas pelo militarismo burocrático — a racionalidade, formalização, despersonalização, e hierarquização mediante papéis e funções previamente definidos — defendem a existência de possibilidades iguais para todos os membros da organização. Entretanto, esse modelo de policial militar ideal enaltece a presença dos elementos considerados masculinos, enquanto despreza características eminentemente femininas, como emotividade, complementaridade, subjetividade e sensibilidade (Castro, 2000).

Dessa forma, a igualdade se torna desigual, as características femininas passam a ser vistas como limitações a seu desempenho e, quando se tenta adaptar o regulamento a essas características, os homens enxergam essas adaptações como regalias, benefícios e facilitação do trabalho das mulheres e, por isso, passam a cobrar mais delas.

A análise das representações sociais elaboradas em torno da estrutura revelou que elas reforçam e são reforçadas pelas outras dimensões de representação social aqui abordadas. Nesse contexto, a cultura organizacional, por exemplo, é um grande elemento utilizado tanto para promover coesão quanto para enfatizar a dominação de um grupo sobre o outro.

A mudança cultural na Polícia Militar: em busca da "humanização"

Por meio da apreciação das representações sociais de natureza estrutural dos entrevistados, percebeu-se que elas são promovidas e reforçadas pelo mito da igualdade entre homens e mulheres, sustentado pela cultura dominante nas organizações burocráticas, para mascarar o reconhecimento das assimetrias de

gênero. O mito da igualdade funciona, então, como um artefato cultural que visa a continuar alimentando as representações sociais, os valores e os pressupostos de que todos são tratados da mesma forma, facilitando a coesão e integração interna e mediando a existência de possíveis conflitos, conforme os discursos:

- "O sentimento de irmandade é igual para todos! A punição e o reconhecimento é o mesmo pra qualquer um. Não tem diferença" (PM masculino).
- "Numa análise geral, acho que não muda. A oportunidade é a mesma, as funções são mais ou menos idênticas. O tratamento é igual. O militarismo é igual tanto pra um quanto pro outro" (PM masculino).

Outras tentativas de promover o sentimento de igualdade entre os policiais podem ser identificadas na denominação de cada posto na hierarquia, que não permite a variação para o gênero feminino. Cabo, soldado, sargento, subtenente, tenente, capitão, major, tenente-coronel e coronel, usados tanto para homens quanto para mulheres, revelam uma representação social que já se encontra internalizada por todos e não é questionada por ninguém. Isto é notado também na proibição — imposta às mulheres assim que começaram a trabalhar na Polícia Militar — de usar cabelos compridos e de se enfeitar, interpretada como uma tentativa de reprodução do modelo masculino. Dessa forma, ao não poder mais excluir totalmente um dos sexos, a organização procura negar a diferença ou estabelecer uma separação rigorosa entre eles. Uma policial afirma: "Agora aliviou um pouco. Já pode usar brinco, coque, esmalte, batom. Eles queriam colocar a mulher homem mesmo!" (PM feminina).

Mas, em contraposição ao mito da igualdade, percebem-se nos discursos outros produtos culturais que denotam o tratamento diferenciado à mulher, tanto em seu aspecto positivo quanto no negativo, comprovando que, além da coesão, a cultura pode promover a diferenciação e o conflito. O emprego de algumas metáforas pelos policiais, enfatizando sentimentos e emoções na construção da realidade, demonstra esse fato. Uma metáfora utilizada é a representação da mulher como mãe, a quem se deve respeito e cuidado; outra está representada pelas mudanças em gírias utilizadas pelos policiais, que se tornaram mais respeitosos e menos vulgares, diante da presença das mulheres. Apesar do tratamento mais respeitoso, contudo, no início as mulheres eram vistas como dondocas por terem esses privilégios e receberem uma certa proteção por parte dos policiais masculinos. Além disso, informalmente ainda existem algumas histórias e piadas — símbolos verbais — que definem a mulher policial como "desvio de verba", princi-palmente quando em licença-maternidade, resultando também em uma limitação velada ao número de filhos que ela escolhe ter:

- "Elas são tratadas de forma mais amigável, mais meiga. Chegam a ser 'mãe' de seus colegas" (PM masculino).
- "No início [as mulheres] foram colocadas em uma redoma. Era proibido conversar, era proibido se relacionar. Eram dondocas, vitrine, bonequinhas fardadas. Havia policiais protegendo-as (...) Houve mudanças. Onde se falavam certos termos, certas brincadeiras, houve uma freada em respeito à presença da mulher" (PM masculino).
- "Eu senti, quando fiquei grávida, uma discriminação. A gente fica assim, na coluna do meio, empurra pra cá, empurra pra lá, fica sem função (...) o pessoal não deixa de falar. Quando estava esperando o meu segundo filho, falavam: — Ah, de novo... é desvio de verba" (PM feminina).

Estar esperando um filho é encarado como uma metáfora que representa limitação e inabilitação para cumprir as tarefas normais, passando a imagem de que a mulher pode ser "afetada" pela gravidez, enquanto o homem não. Esta visão insinua que a gravidez é uma condição de fraqueza, restrição e passividade, que, por sua vez, está ligada apenas às policiais mulheres. Até elas internalizam esse sentimento de inferioridade, ao considerarem que, *apesar de tudo*, ainda têm utilidade. Dessa forma, nota-se que representações sociais que revelam igualdade, na Polícia Militar, colidem com discursos e práticas de desigualdade, proporcionando diferentes oportunidades de carreira para homens e mulheres (Benschop & Doorewaard, 1998; Peterson & Albrecht, 1999). Uma policial proclama: "A mulher na sessão é um mal necessário! Nem que seja para organizar, varrer a sala, enfeitar".

No entanto, as policiais reagem e passam a encarar a profissão como um desafio, algo novo e interessante que merece grande dedicação e empenho. Isso acaba justificando o fato de elas estarem sempre querendo provar que são melhores no desempenho de suas funções, o que também é reconhecido pelos homens quando admitem que elas trabalham muito melhor, são mais esforçadas e mais disciplinadas. A maior aceitação das policiais, apesar de ainda se considerarem suas características específicas como limitações, faz com que a inserção da mulher na Polícia Militar possa ser visualizada dentro do processo de reestruturação da polícia, na tentativa de humanização diante das crescentes queixas de violência, injustiça e intolerância que esta organização pública tem recebido. Alguns depoimentos confirmam:

- "Se a Polícia Militar não mudar, ela acaba. Acredito que a mulher acelerou a mudança (...) Há duas PMs, uma antes das mulheres e outra após. A mulher veio para humanizar a corporação que era muito militarista" (PM masculino).

t "Hoje a PM está com outra mentalidade, ajuda a conciliar o trabalho com a vida pessoal. Há 10 anos atrás, o trabalho era em primeiro lugar, não podia falar, não abria a boca. Hoje tem mais liberdade para falar (...) A mentalidade da PM tem mudado. Eles têm procurado formar bem os oficiais, por exemplo, os gerentes, como administradores. Aplica-se hoje as doutrinas da administração" (PM feminina).

Dessa forma, percebe-se um processo de mudança cultural na PM, na direção da "humanização", estampado, principalmente, nos discursos de policiais ocupantes de postos mais altos na hierarquia, com funções gerenciais. Contudo, esta mudança envolve a transformação de paradigmas, de pressupostos básicos e, por isso, é demorada e complexa (Schein, 1984). Assim, pode-se identificar, na organização estudada, a coexistência de uma representação social antiga, achando que a mulher não dá certo na Polícia Militar; e outra nova, que acredita serem as características predominantemente femininas capazes de construir um lado mais humano nessa organização. Essas contradições culturais em relação ao gênero têm permeado o relacionamento entre homens e mulheres em seu ambiente de trabalho, ajudando na construção de representações sociais de natureza interativa.

A policial feminina e a conquista de seu espaço

As análises dos discursos evidenciaram representações sociais que expressam a dificuldade de interação entre homens e mulheres na polícia, no início, pois se tentava manter a mulher em uma redoma, em que era proibido conversar com ela, visando a estabelecer uma separação rigorosa entre os sexos (Belle, 1993). Atualmente, as representações sociais dos policiais demonstram que o novo padrão cultural tem resultado na mudança dos valores e pressupostos dos policiais, o que, auxiliado por metáforas, como a da mulher vista como mãe, tem feito com que as mulheres sejam tratadas com respeito, educação, carinho e preocupação. Entretanto, este discurso de preocupação ilumina um subtexto ainda inerente à cultura antiga, que não aceita a mulher na polícia, em virtude de sua falta de capacidade, habilidade e competência para executar as tarefas militares.

Quanto à relação com os subordinados, percebeu-se que é determinada pela hierarquia, demonstrando, neste caso, a superação do *status* pessoal pelo profissional e a prevalência do mito da igualdade. Em contrapartida, a maioria dos entrevistados de ambos os sexos revelou a representação social de que as policiais femininas são mais cobradas em relação ao aspecto pessoal, conforme ilustrado por depoimentos: devem ser mais sérias, mais educadas, mais respeitosas, manter um certo distanciamento e ter mais cuidado com o que falam.

Essas expectativas de comportamento e de auto-imagem, tanto implícitas quanto explícitas, contribuem para a "generificação" na polícia, ao traduzirem as representações de ordem estrutural e cultural em formas de conduta (Benschop & Doorewaard, 1998). Assim, percebe-se a influência da estrutura e da cultura na determinação das representações sociais de natureza interativa, ditando como cada um deve agir e podendo resultar no descrédito quanto às habilidades das mulheres.

O mesmo acontece em relação ao público. Muitas vezes o *status* profissional da mulher é subestimado, principalmente em situações mais perigosas. Nessas horas, ela tem de mostrar sua capacidade, saber se impor, ou seja, construir uma nova identidade para se adaptar ao trabalho. Entretanto, elas são consideradas mais adequadas para atividades relacionadas à comunicação com a comunidade, ou no trânsito, que exigem educação, sensibilidade e saber conversar. Isto não quer dizer, na verdade, que os homens são mal-educados, mas a representação social que se tem da mulher na Polícia Militar envolve essas características, conforme explicitam os depoimentos:

- "No trânsito, aplicando multa, quando é mulher, o motorista homem tem vergonha e respeita, mas ela tem que saber se impor (...) A mulher é excelente relações públicas, por saber conversar, ser simpática. As portas se abrem com mais facilidade, elas cativam. Elas vieram pra somar" (PM masculino).
- "O público começou a preferir mais a gente e isso ajudou a sermos mais aceitas" (PM feminina).

Em busca de uma nova identidade

Os discursos dos entrevistados revelaram, na Polícia Militar, uma coerência relevante entre a identidade profissional e a identidade de gênero, e os homens e mulheres definiram as funções mais adequadas às características femininas como as de relações públicas, administrativas, as relacionadas a creches e áreas escolares, ou atividades operacionais consideradas mais tranqüilas, como fazendo a ronda no aeroporto e na rodoviária e ajudando outros policiais a revistarem mulheres suspeitas. Nesses casos, as habilidades humanas e interpessoais femininas têm dado preferência às mulheres em cargos ligados ao atendimento ao público, como demonstram os depoimentos:

- "Poderia aumentar a porcentagem das mulheres para 20% [do efetivo] e colocar o trabalho administrativo como especialidade delas e colocar os homens no operacional, na rua" (PM masculino).

- "Mulher é mulher, homem é homem. Eu não tenho que querer ser como homem. Se eu tenho limitações como mulher, eu tenho que aceitar e tentar ser melhor em outras coisas" (PM feminina).

Nota-se que ainda se ressaltam mais as limitações do que as vantagens do trabalho feminino, evidenciando a existência de representações sociais de restrição acerca das funções da mulher na PM. É claro que existem exceções. Muitos comentam que já existem mulheres operando em todas as atividades:

- "No serviço militar mesmo, só 20% se destaca" (PM masculino).
- "Antes elas não participavam da guarda interna da cadeia, hoje já tem até mulher comandando viatura e no pelotão de choque" (PM masculino).

Essas mulheres se encaixam no modelo classificado como *show pieces*, ou seja, situações excepcionais de mulheres ocupando funções originariamente masculinas (Benschop & Doorewaard, 1998). Essa posição apresenta tanto aspectos positivos, como o fato de ser uma minoria ocupando um lugar de destaque, quanto aspectos negativos, a exposição constante a críticas, por exemplo. Os *show pieces* têm o papel de representar uma prova viva do mito da igualdade de gênero na organização, provando que há possibilidades iguais para todos. Uma das entrevistadas enquadradas nesta posição afirmou que, apesar de preferir o seu trabalho atual, ela enfrenta alguns preconceitos velados em relação à sua função: "Saindo do meu parceiro, não dá pra confiar em ninguém (...) O pessoal aceita a gente aparentemente, mas por trás, fala as coisas" (PM feminina).

Este preconceito velado também se identifica em alguns discursos quando se fala que a mulher veio para somar. Esta declaração passa uma idéia da função feminina como um acréscimo, um complemento do principal, do masculino, o que é reforçado pela estrutura organizacional ao delimitar o número de vagas destinadas ao contingente feminino. Assim, seja para revistar outras mulheres (o que os homens não podem fazer), seja para lidar com crianças e estudantes, ou para organizar e embelezar o ambiente, as funções da mulher na Polícia Militar ainda são encaradas como acessórias por muitos, apesar das mudanças ocorridas.

5. Considerações finais

Este artigo teve por objetivo explorar o processo de mediação da diversidade organizacional, referente às relações de gênero, em uma organização pública originalmente masculina. Para tanto, adotou a opção teórico-metodológica de

desvendar as representações sociais dos policiais militares, membros desta organização, elaboradas em torno desse tema. Essa perspectiva de análise partiu do pressuposto de que tanto a relação da organização com seus membros quanto a interação entre eles são fenômenos socialmente construídos e, portanto, produtos e produtores da consciência humana. Por este motivo, a análise realizada da perspectiva dos policiais e das policiais transformou a experiência vivenciada por seus próprios atores em uma instância privilegiada de investigação, capaz de ampliar as possibilidades de compreensão das relações de gênero na Polícia Militar.

Dessa forma, o mapeamento das representações sociais construídas em torno do gênero revelou um quadro mais amplo, em que as representações de natureza estrutural são reforçadas pelas representações simbólicas, sustentadas pelas representações referentes aos padrões de interação, estando todas elas, por sua vez, enraizadas na formação da identidade dos membros organizacionais. Notou-se, portanto, que, apesar das tentativas de mudança cultural da polícia, no sentido de se buscar uma maior humanização de seus quadros, ainda prevalece, nos subtextos, a limitação ao trabalho feminino. O que ocorre, neste caso, é um reforço das desigualdades, mesmo havendo a presença de um discurso dominante que prega a igualdade entre todos.

Percebeu-se, entretanto, que mudanças vêm ocorrendo nas representações dos membros da polícia quanto à aceitação da mulher. Mas essa aceitação não será produtiva enquanto existir um ambiente que encare as características femininas apenas como limitações, obrigando as mulheres a se identificarem com modelos masculinos, caso desejem se desenvolver em suas carreiras. Muito menos se a organização continuar a promover um discurso de igualdade — que não é real — entre os gêneros, fazendo com que as mulheres vivam o paradoxo de terem de ser iguais, mas diferentes em relação aos seus colegas homens.

Neste sentido, a abordagem das organizações às questões de gênero certamente faz emergir novos focos de análise e novos pontos de vista, capazes de elucidar alguns aspectos ainda obscuros acerca do funcionamento organizacional. A própria mediação dos conflitos inerentes às relações de trabalho pode ser enriquecida quando se considera o gênero entre os fatores que promovem coesão ou conflito, resistência, adesão e/ou conformidade no espaço organizacional. No caso da organização pública pesquisada, percebe-se uma tentativa de negação das assimetrias que termina por não explorar e aproveitar a riqueza da diversidade de sua mão-de-obra.

Assim, os resultados da pesquisa apresentada neste artigo permitem crer que a existência de uma maior compreensão das diferenças físicas, biológicas, psicológicas e sociais entre mulheres e homens e o aproveitamento dessas diferenças para promover uma igualdade de importância, valor, credibilidade e respeito entre o trabalho feminino e o masculino podem permitir que não só o

sexo "frágil" obtenha vantagens, mas também as organizações e a sociedade como um todo.

Neste sentido, as conclusões deste artigo poderão contribuir para ampliar o debate sobre a problemática relacionada aos processos de mediação e gestão das relações de gênero nas organizações. Talvez a especificidade do espaço organizacional público aqui explorado possa despertar a atenção para outras pesquisas que enfoquem mais a fundo a relação entre as características deste tipo de organização e as representações sociais de seus membros, ou que procurem investigar as relações de gênero em outros tipos de organizações. Considerando-se que o gênero seja percebido com referência à localidade e especificidade de cada discurso e contexto, refletindo e distribuindo manifestações de poder e resistência entre pessoas e grupos nos campos de disputas sociais, a compreensão da dinâmica cultural socialmente construída em torno das relações de gênero pode também propiciar o embasamento necessário à elaboração de projetos que visem a conhecer melhor e a explorar de maneira adequada a capacidade de cada indivíduo nas organizações.

Referências bibliográficas

Barbieri, T. Sobre la categoría género; una introducción teórico-metodológica. In: Azeredo, S. & Stolcke, V. (orgs.). *Direitos reprodutivos*. São Paulo, FCC/DPE, 1991.

Belle, F. Executivas: quais as diferenças na diferença. In: Chanlat, J. F. (coord.). *O indivíduo nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1993.

Benschop, Y. & Doorewaard, H. Covered by equality: the gender subtext of organizations. *Organizations Studies*. Berlin, 1998.

Calas, B. & Smircich, L. From "the woman's" point of view: feminist approaches to organizations studies. In: Clegg, S. et alii. *Handbook of organization studies*. London, Sage, 1997.

Castro, R. Gênero nas organizações. Os casos do Projeto Axé e da Fundação Cidade Mãe em Salvador. In: Enanpad, 24. *Anais*... Florianópolis, 2000.

Cavedon, N. R. O método etnográfico em estudos sobre cultura organizacional: implicações positivas e negativas. In: Enanpad, 23. *Anais*... Rio de Janeiro, 1999.

Farr, R. M. Representações sociais: a teoria e sua história. In: Guareschi, P. A. & Jovchelovitch, S. *Textos em representações sociais*. Petrópolis, Vozes, 1995.

Fleury, M. T. L. *O simbólico nas relações de trabalho: um estudo sobre as relações de trabalho na empresa estatal.* São Paulo, USP/FEA, 1986.

——— & Fischer, R. M. (orgs.). *Poder e cultura nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1992.

Freitas, M. E. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo, Makron Books, 1991.

Guareschi, P. A. & Jovchelovitch, S. *Textos em representações sociais*. Petrópolis, Vozes, 1995.

Hultin, M. & Szulkin, R. Wages and unequal access to organizational power: an empirical test of gender discrimination. *Administrative Science Quarterly*, Sept. 1999.

Izquierdo, M. J. Uso y abuso del concepto de género. In: Vilanova, M. (org.). *Pensar las diferencias*. Barcelona, Universitat de Barcelona, ICD, 1994.

Jovchelovitch, S. Vivendo a vida com os outros: intersubjetividade, espaço público e representações sociais. In: Guareschi, P. A. & Jovchelovitch, S. *Textos em representações sociais*. Petrópolis, Vozes, 1995.

Laville, C. & Dione, J. *A construção do saber*. Belo Horizonte, UFMG, 1999.

Louro, G. L. *Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista*. Petrópolis, Vozes, 1997.

———. *Gênero e magistério: identidade, história e representação*. 2000a. (Capturado em http://www.ufrgs/faced/geerge/duvida.html.)

———. *Nas redes do conceito de gênero*. 2000b. (Capturado em http://www.ufrgs/faced/geerge/duvida.html.)

Martin, J. Hidden gendered assumptions in mainstream organizational theory and research. *Journal of Management Inquiry*, June 2000.

Medrado, B. A masculinidade nos comerciais de televisão. In: Anpocs, 20. *Anais*... Caxambu, 1996.

Meyer, D. E. E. *A dúvida como postura intelectual: uma abordagem pós-estruturalista de análise dos estudos de gênero na enfermagem*. 2000. (Capturado em: http://www.ufrgs/faced/geerge/duvida.html.)

Minayo, M. C. de S. O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica. In: Guareschi, P. A. & Jovchelovitch, S. *Textos em representações sociais*. Petrópolis, Vozes, 1995.

Moscovici, S. Prefácio. In: Guareschi, P. A. & Jovchelovitch, S. *Textos em representações sociais*. Petrópolis, Vozes, 1995.

Oliveira, N.; Oliveira, R. C. M. & Dalfior, S. D. R. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. In: Enanpad, 24. *Anais*... Florianópolis, 2000.

Orlandi, E. P. *Discurso e leitura*. São Paulo, Cortez/Unicamp, 1996.

P. Junior, J. Ligações perigosas: breves reflexões sobre as relações entre antropologia e administração. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, *30*(4), jul./ago. 1996.

Pereira, C. A. M. Que homem é esse? O masculino em questão. In: Nolasco, S. *A desconstrução do masculino*. Rio de Janeiro, Rocco, 1995.

Peterson, L. W. & Albrecht, T. L. Where gender/power/politics collide: deconstructing organizational maternity leave policy. *Journal of Management Inquiry*, June 1999.

Putnam, L. L. The interpretive perspective: an alternative to functionalism. In: Putnam, L. L. & Pacanowsky, M. E. (eds.). *Communication and organizations: an interpretive approach*. Newbury Park, CA, Sage, 1983.

Schein, E. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, Winter 1984.

Schultz, M. *On studying organizational cultures: diagnosis and understanding.* New York, Wlater Gruyter, 1995.

Scott, J. W. Gender: a useful category of historical analysis. *Educação & Realidade*. Porto Alegre, *20*(2), jul./dez. 1995.

Sitya, C. V. M. *A lingüística textual e a análise do discurso: uma abordagem interdisciplinar*. Frederico Westphalen, RS, URI, 1995.

Souza, A. E. & Guimarães, V. N. Gênero no espaço fabril. In: Enanpad, 24. *Anais*... Florianópolis, 2000.

Spink, M. J. Desvendando as teorias implícitas: uma metodologia de análise das representações sociais. In: Guareschi, P. A. & Jovchelovitch, S. *Textos em representações sociais*. Petrópolis, Vozes, 1995.

Steil, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Rausp*, *32*(3), 1997.

Strati, A. Organizational symbolism as a social construction: a perspective from the sociology of knowledge. *Human Relations*. New York, Nov. 1998.

Vergara, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo, Atlas, 1998.

Wagner, W. Descrição, explicação e método na pesquisa das representações sociais. In: Guareschi, P. A. & Jovchelovitch, S. *Textos em representações sociais*. Petrópolis, Vozes, 1995.