

---

# Relações de gêneros e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógino de gestão

---

Jean Carlo Silva dos Santos<sup>1</sup>  
Elaine Di Diego Antunes<sup>2</sup>

## Resumo

Trata-se de um ensaio teórico, realizado com base em pesquisa bibliográfica, com o objetivo analisar e descrever como os estereótipos, as diferenças e as desigualdades de gênero constroem barreiras para a ascensão de mulheres a cargos de liderança nas organizações. O ensaio discute também as implicações da gestão andrógina (KARK, 2004) como alternativa de igualdade de oportunidades para homens e mulheres ascenderem como líderes. Por meio da teoria da identidade do papel sexual, são demonstrados os estereótipos socialmente construídos sobre o papel masculino e feminino, os quais estabelecem barreiras para a ascensão da mulher a cargos de prestígio e poder nas organizações, mesmo com a inserção maciça de mulheres no mercado de trabalho. Conclui-se que o estilo andrógino de gestão constitui uma alternativa para o estabelecimento de relações de igualdade de condições e de oportunidades entre homens e mulheres, ao mesmo tempo em que transpõe a polarização existente entre os gêneros e promove sua integração. Enfim, o estilo andrógino de gestão pode ser considerado uma atitude de mudança cultural e comportamental no que diz respeito ao papel social do gênero. O avanço nas pesquisas sobre a liderança andrógina suscita novos caminhos e possibilidades de análise sobre como os indivíduos andróginos percebem e exercem sua liderança e proporciona novas perspectivas para o entendimento dos constructos sociais do papel de gênero e das barreiras que impedem a ascensão profissional das mulheres.

**Palavras-chave:** Relações de gênero. Androginia. Liderança andrógina.

## Relations of gender and leadership in organizations: towards an androgynous style of management

### Abstract

This is a theoretical essay based on bibliographical research whose objective is to analyze and describe how gender stereotypes, differences and inequalities build barriers to the ascension of women to positions of leadership in organizations. It also discusses the implications of androgynous management as an alternative to the equality of opportunities

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas – FGV. Professor Adjunto da Faculdade Interamericana de Porto Velho. – UNIRON. Email: Jean.santos@ufrgs.br.

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Mestre em Administração pela mesma Universidade. Professora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

to both men and women to ascend as leaders. Through the theory of gender role identity, the stereotypes built on female and male roles are demonstrated, which establish barriers to the ascension of women to positions of power and prestige in organizations, despite their massive insertion in the labor market. It is concluded that the androgynous management style constitutes an alternative to the establishment of relations of equality in the conditions and opportunities for men and women, as it also overcomes the polarization that exists between genders, promoting their integration. Finally, the androgynous management style can be considered an attitude of cultural and behavioral change in what concerns the social role of gender. The advance in research on androgynous leaderships opens new paths and possibilities to the analysis of how androgynous individuals perceive and exert their leadership, providing new perspectives to understanding social constructs on the role of gender and the barriers that hinder women's professional ascension.

**Keywords:** Gender relationships. Androgyny. Androgynous leadership.

## Introdução

As organizações do trabalho vêm passando por mudanças consideráveis nos últimos tempos, mormente no que diz respeito à inserção da mulher no mercado de trabalho, que passou a questionar sua posição, seu papel, sua identidade e suposta fragilidade (KANAN, 2010) e a marcar presença nas organizações por meio da conquista de alguns espaços antes pertencentes exclusivamente aos homens. Os dados estatísticos que se encontram disponíveis na vasta literatura nacional e internacional não deixam dúvidas sobre esse fenômeno (CARLI e EAGLY, 2001; ANCA; VÁZQUEZ VEGA, 2005; NOGUEIRA, 2006). Diante desses fatos, a inserção feminina no espaço organizacional implicaria um novo arranjo das relações sociais e organizacionais, adequados ao contexto atual de transição e readequação do mercado de trabalho. Entretanto, tal conjuntura não é a que atualmente presenciamos. Embora as informações apresentadas pelos autores citados sobre a participação da mulher no mercado de trabalho sugiram igualdade de gênero, os mesmos autores reconhecem que a distribuição de homens e mulheres em posições de liderança apresenta outra configuração. Ou seja, apesar de o atual contexto apontar para o aumento crescente da participação feminina no mundo do trabalho, o cenário social e organizacional ainda apresenta muitas desigualdades marcadas pela divisão sexual do trabalho.

O fenômeno do “teto de vidro”<sup>13</sup> (STEIL, 1997), por exemplo, explica claramente porque, embora, progressivamente, o discurso igualitário entre homens e mulheres venha sendo incrementado nos vários campos das relações sociais, as mudanças são escassas quando se trata da divisão hierárquica do trabalho. Por sua vez, os trabalhos de Anca e Vázquez Vega (2005), Brym et al (2006), Calás e Smircich (1999), Cappelle et al. (2004), Giddens (2005) e Kanan (2010) indicam a existência de preconceitos e discriminações contra as mulheres como líderes e líderes em potencial, os quais interferem na sua capacidade para alcançar autoridade e influência. Diversas questões sobre desigualdades estão imbricadas na questão da ascensão da mulher a postos de comando em igualdade de condições com os homens. Calás e Smircich (1999), Giddens (2005) e Brym et al. (2006) apontam, por exemplo, que a disparidade salarial, a segregação ocupacional e a tripla jornada de trabalho (em alguns casos), juntamente com todas as condicionantes advindas dessas desigualdades, constituem as principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres no espaço organizacional.

Diante dessa conjuntura, questiona-se: como os estereótipos, as diferenças e as desigualdades de gêneros constituem barreiras para ascensão das mulheres a cargos de poder e comando nas organizações? Essa questão impõe igualmente uma outra: se a nova conjuntura aponta para a melhor preparação das mulheres para o mercado de trabalho, qualificando-as para assumirem postos de comando, por que isso não ocorre em maior número, considerando sua inserção maciça nesse mercado? Tal questão ganha ainda mais relevo ao considerarmos que alguns dos atributos do líder atual – muito valorizados pelas organizações – se coadunam com os estereótipos femininos. Apesar dessa constatação, por que, em muitos casos, as mulheres são preteridas, avaliadas como menos competentes ou inaptas para assumirem posições de liderança?

A masculinidade hegemônica insere no contexto das relações de gênero uma polarização e faz com que as crenças estereotipadas atribuídas às mulheres sejam consideradas negativas, impedindo-as de assumirem cargos de comando nas organizações e desqualificando-as para os papéis de liderança. No entanto, essa conjuntura vem sendo questionada, e surgem espaços para discussões sobre a hegemonia masculina, deixando

<sup>3</sup> Ao se referirem a esse fenômeno, Carli e Eagly (2001) consideram o “teto de vidro” uma metáfora para o preconceito e a discriminação. Na medida em que as pessoas são preconceituosas contra as mulheres como líderes e líderes em potencial, esse preconceito se manifesta de muitas maneiras e tem vários efeitos.

clara a necessidade de buscar alternativas que contemplem a igualdade de oportunidades. No processo de construção de uma nova identidade, as mulheres procuram desconstruir estereótipos sociais e culturais (GIDDENS, 2005) há séculos institucionalizados, a fim de suplantar as barreiras implantadas pelo patriarcalismo, revelando um caminho tortuoso para a ascensão feminina.

Como argumento para este ensaio, defende-se que as pesquisas sobre diferenças de gênero na liderança se encontram eivadas de estereótipos e, por isso, são inconsistentes quando se trata de propor alternativas de integração e de igualdades de condições para ascensão de mulheres a postos de comando. Como alternativa, a liderança (ou a gestão) andrógina pode ser considerada a proposição mais adequada para se estabelecer relações integradas de igualdade de condições e oportunidades de ascensão dos indivíduos, principalmente no que tange às mulheres e à distribuição dos postos de comando nas organizações. Por meio do método de pesquisa bibliográfica, objetiva-se analisar e descrever como os estereótipos, as diferenças e as desigualdades de gênero constroem barreiras para a ascensão de mulheres a cargos de liderança nas organizações, ao mesmo tempo em que se propõe discussão acerca das implicações da gestão andrógina como alternativa de igualdade de oportunidades para homens e mulheres ascenderem como líderes.

O cenário no qual a organização do trabalho é estereotipada como um espaço eminentemente masculino (MOTTA, 2000; FOURNIER; SMITH, 2006) aguça o interesse dos pesquisadores sobre a questão de como a minoria feminina, ao alcançar cargos de liderança, se percebe e atua como líder, o que leva ao exame do controverso tema sobre a existência de diferenças de estilos de liderança entre os gêneros. Assim, a relevância das questões propostas neste ensaio e a busca de respostas que proporcionem elementos para melhor análise do tema parecem pertinentes e necessárias.

Para a consecução do objetivo proposto, este texto está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira, a partir das perspectivas essencialista e do construtivismo social, são abordados os conceitos e as diferenças de gênero, bem como a distinção entre *sexo* e *gênero*. Em seguida, são descritos os reflexos dos estereótipos de gêneros como crenças estruturadas a respeito dos papéis sociais de homens e mulheres e suas implicações para a ascensão de mulheres a postos de liderança. Ainda nessa parte, é também abordada a teoria do papel da identidade sexual como preditor do surgimento do líder. Na terceira seção,

são feitas algumas digressões atinentes à androginia e, posteriormente, são exploradas as diferenças entre as identidades de gênero (masculinidade e feminilidade). Na penúltima seção, são apresentadas as abordagens principais do exercício da liderança sob a lente dos estereótipos da masculinidade e feminilidade e, em seguida, as perspectivas do estilo andrógino de gestão. Segue-se, então, para as considerações finais do ensaio.

## **Digressões sobre conceitos e diferenças de gênero**

Certamente, homens e mulheres são seres diferentes em razão do gênero, da sua cultura ou até mesmo da sua idade. São distintos e diversos em tudo, porque até as pareências funcionam em um contexto diferente e adquirem funções distintas e significado diverso. Contudo, são iguais apenas em um aspecto: pertencem a mesma espécie humana. Sustentar que são iguais em relação a atitudes, comportamentos e habilidades significa criar uma sociedade fundamentada em uma mentira biológica e científica (ANCA; VÁZQUEZ VEGA, 2005).

Cabe esclarecer, no entanto, antes de qualquer análise, que uma questão é o sexo (homem/mulher) e outra o *gênero* (masculino/feminino). O termo sexo é considerado como uma construção física e designa as características genéticas e anatomofisiológicas dos seres humanos (GIDDENS, 2005). *Gênero* é um conceito das Ciências Sociais, surgido nos anos 70 (GIDDENS, 2005; OLINTO, 1998), relativo à construção social do sexo. Diz respeito à “distinção entre atributos culturais alocados a cada um dos sexos e à dimensão biológica dos seres” (HEILBORN, 1991, p.23). Depreende-se que o uso do termo gênero expressa todo um sistema de relações que inclui o sexo, mas que transcende a diferença biológica. Scott (1990) identifica o gênero como um elemento constitutivo de relações sociais fundadas sobre as diferenças perceptíveis entre os sexos. Falar sobre gênero significa falar em diferenças de atributos sociais masculinos e femininos, não apenas os reportando a questões biológicas. Os atributos a respeito da sexualidade para as mulheres e homens são incorporados por meio da cultura e deixam evidentes as diferenças entre os sexos concernentes aos papéis sexuais (OLINTO, 1998).

Os argumentos a respeito da origem das diferenças de gênero incorporam duas perspectivas: o essencialismo e o construtivismo social. A primeira se refere à diferença de gênero como reflexo de disposições naturais e envolve a percepção de gênero como parte da natureza ou da

essência de nossa constituição biológica. A segunda percebe essa diferença como reflexo das diferenças de posições sociais ocupadas por homens e mulheres. Para o construtivismo social, gênero é construído pela cultura e pela estrutura social e não apenas dado. O processo de construção do gênero ocorre por meio de aprendizagem de papéis de gênero a partir da sua socialização através de fatores como família, escola e os meios de comunicação de massa e constituem a base para interações sociais dos indivíduos adultos. As teorias de socialização de gênero veem os indivíduos em tenra idade como “aprendizes de papéis sexuais e das identidades masculina e feminina que os acompanham” (GIDDENS, 2005, p. 105).

Borges (2007, p. 598) relata que “gênero pode ser entendido como o processo pelo qual a sociedade classifica e atribui valores e normas, construindo assim, as diferenças e hierarquias sexuais, delimitando o que seriam papéis masculinos e femininos”. O argumento da autora indica uma relação complementar ou hierárquica, condicionada pela cultura como uma relação de dois polos, de forma que quaisquer que sejam seus atributos, eles se manterão sempre em oposição. Isso coloca as mulheres em esferas opostas às dos homens e gera muitas desigualdades, mormente no espaço organizacional. Assim, o *gênero* deve ser entendido dentro de um espectro mais amplo de múltiplas instâncias e relações sociais, discursos, organizações, doutrinas e símbolos instituídos pelos gêneros e que também os instituem, resultando em diversos movimentos de ações e reações, por meio dos quais se distribuem e se articulam constantemente relações de poder.

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

## **Estereótipos e desigualdades de gênero nas organizações**

Na maioria das organizações, as relações de gênero são estruturadas conforme se encontram ordenadas na sociedade maior, reproduzindo

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

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

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

A segregação de gêneros no contexto das organizações também se evidencia pelo fenômeno conhecido como “teto de vidro” (STEIL, 1997), que limita ou mesmo impossibilita – exclusivamente em função de seu gênero – o acesso feminino a níveis mais altos da hierarquia, ou promove ainda sua exclusão dos altos postos de direção. Em sua análise a respeito da teoria da identidade social,<sup>4</sup> Steil (1997, p. 67) afirma que a insignificante participação de mulheres em altos cargos pode estar relacionada “com a tentativa dos homens de resguardar a autoestima conferida historicamente ao seu grupo enquanto detentor dos postos de comando e de maior visibilidade nas organizações”. Cappelle et al. (2004), ao abordarem as divisões de gênero em atividades produtivas e de interação social, observam que trabalhos mais estáveis e centrais para a organização, e que muitas vezes implicam laços formais de emprego e vinculados a cargos de gerência, são em sua maioria ocupados por homens. Restam às mulheres cargos periféricos e com menor atribuição de responsabilidade.

Historicamente, o sistema de gênero, definido por Mason (1995) como o conjunto de papéis, direitos e *status* específicos do que é ser homem em oposição ao que é ser mulher numa dada sociedade ou cultura, designou espaços e papéis distintos e desiguais, reservando aos homens uma relação de dominação sobre as mulheres. No entanto, a inserção cada vez maior das mulheres no mundo do trabalho e os novos arranjos familiares exigiram mudanças nas relações sociais e laborais e transformações nas relações de convívio no cenário social e organizacional. No mundo do trabalho, as mulheres têm se transformado em novos atores sociais que buscam não só a igualdade entre os sexos, mas também a transformação da ordem social e do sistema político, fazendo com que o espaço laboral passe a ser um campo de disputas acirradas, de lutas por condições igualitárias para assumirem cargos e posições hierárquicas e para ganhar destaque e reconhecimento profissional.

Contudo, a masculinidade hegemônica, vista como a dominação social de um grupo por meio de uma dinâmica cultural extensiva aos domínios da vida privada e social (CONNELL (1987), tece suas teias sob as estruturas de oportunidades, segmentando-as e favorecendo a conquista

---

<sup>4</sup> Segundo Ely (1994 *apud* STEIL, 1997, p. 66), essa teoria analisa como uma estrutura social informa o significado atribuído pelas pessoas ao fato de pertencerem a grupos de identidade, como sexo, idade, profissão etc., e como tal estrutura delinea as interações sociais entre os membros que pertencem e não pertencem a seus grupos de identidade. Assim, “a tendência de segregação do trabalho por gênero, então, está em consonância com a premissa do aumento da distinção intergrupar e da busca de homogeneidade.”



masculina de postos de poder e prestígio. Em vista disso, para se manterem no jogo, as mulheres se “masculinizam” e, ao fazê-lo, são criticadas por “tentar desempenhar um papel de homem” (MOTTA, 2000, p. 10). Assim, mesmo que nos dias atuais as mulheres executivas exibam traços masculinos marcantes, elas continuam sendo discriminadas nesse ambiente. Estereótipos não necessariamente se coadunam com a verdade dos fatos. No entanto, segundo Motta (2000), os homens que se identificam com os estereótipos masculinos tradicionais se encontram em vantagem na maioria das organizações, o mesmo não ocorrendo com as mulheres, que encontram toda sorte de dificuldades em suas carreiras.

### **A identidade de papel sexual como preditor do estilo de liderança**

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

Essa teoria se contrapõe às abordagens essencialistas que “biologizam” o gênero e persistem nos estereótipos equivocados de gestores femininos ao retratá-los como líderes menos capazes em comparação aos homens, conforme descrevem os resultados das pesquisas elaboradas

por Oakley (2000), Alvesson e Billing (2000), Appelbaum, Audet e Miller (2003) e Eagly e Chin (2010). É evidente que diferenças biológicas entre os gêneros sempre existirão; porém, essa assimetria não pode ser usada como argumento para justificar as desigualdades nas relações entre ambos, nem para preterir ou excluir as mulheres de posições de liderança apenas com base no sexo biológico. Ao descreverem que homens e mulheres em posições semelhantes não diferem entre si em qualquer estilo de liderança ou eficácia, Korabik e Ayman (1987), Dematteo (1994), Park (1997) e Korabik (2010) concluem que o sexo biológico não é um fator importante na determinação do estilo de liderança, mas sim a identidade de papel sexual.

Kent e Moss (1994) propõem uma nova dimensão dos papéis de gênero, além do masculino e do feminino: o andrógino. Os resultados das suas pesquisas sobre o papel do gênero é a identificação de uma multiplicidade de fatores – além do gênero e do papel de gênero – que contribuem para a percepção da liderança. A partir dessa lente, afirmam ser necessário reconstruirmos os papéis de gênero para criar um ambiente social de igualdade para o exercício da liderança entre homens e mulheres. Korabik e Ayman (2010), ao tratarem dos estudos teóricos sobre gênero e liderança, delinearam a perspectiva intrapsíquica que se concentra nas características internas do líder.<sup>5</sup> As características intrapsíquicas do papel de gênero do líder (por exemplo, instrumentalidade/masculinidade/negócios e expressividade/feminilidade/comunhão) importam, porque elas afetam a preferência do estilo de líder, seus comportamento e resultados, independentemente de o líder ser um homem ou uma mulher. Imbricada nessa perspectiva, a liderança andrógina surge como um modelo mais sofisticado, por postular que traços positivos de masculinidade e feminilidade existentes em todos os indivíduos, independentemente do sexo, e traz implicações positivas para a igualdade de condições entre os gêneros ascenderem a posições de comando nas organizações.

## **Masculinidades, feminilidades e androginia**

A androginia é a integração dos atributos culturalmente definidos como masculinos e femininos, ou o equilíbrio entre o instrumental e a

---

<sup>5</sup> Nessa perspectiva, gênero engloba elementos como esquema de gênero, identidade de gênero, características do papel de gênero e atitudes e valores que são adquiridos através do processo de socialização.

expressividade, ou “agência” e “comunhão” PARK (1997). Está situada na área de gênero e não desexo, por isso não deve ser confundida com qualquer tipo de escolha de objeto sexual (homossexualidade ou bissexualidade, por exemplo), ou por questões como a falta de identificação sexual, hermafroditismo etc.

Para entender a androginia, é importante explorar as diferenças entre as identidades de gênero. Nos estudos sobre relações de gênero, o conceito de identidade de gênero como uma construção social relativamente recente é de origem histórica. Embora os termos “masculinidade” e “feminilidade” estejam em uso por séculos, eles geralmente denotam significados ou características biológicas do sexo. No entanto, desde a década de 1970 (WILLIAMS, 1995), o gênero é percebido como social e culturalmente mediado e variável. Enquanto *sexo* descreve o corpo físico, *gênero* descreve o papel social de um indivíduo, baseado no sexo. Embora os papéis específicos variem de cultura para cultura, a maioria das sociedades têm definições do que é o comportamento das mulheres e que é o comportamento dos homens. Dessa forma, masculinidade e feminilidade dizem respeito à qualidade, modo de ser, de viver, de pensar, ao caráter ou disposição peculiar ao homem e à mulher.

Constantinople (1973) revolucionou a maneira como a masculinidade e a feminilidade foram conceituadas quando argumentou que eram constructos independentes e não extremos opostos de um *continuum* unidimensional. Partindo desse argumento, Ballard-Reisch e Elton (1992) sugeriram a teoria de androginia psicológica, cujo princípio é o de que os indivíduos poderiam ser, ao mesmo tempo, ambos, masculino e feminino.

São inúmeras as formas como se definem masculinidade e feminilidade. Particularmente, vale reportar aos atributos “agênticos”<sup>6</sup> e “comuns” como aspectos dos papéis de gênero que são relevantes para a compreensão da liderança e considerados como traços eminentemente masculinos e femininos, respectivamente (CARLI, 1999; CARLI e EAGLY, 2001; EAGLY; CHIN, 2010). Por um lado, características “agênticas”, atribuídas mais fortemente aos homens do que às mulheres, descrevem uma tendência para a assertividade, controle e confiança (por exemplo,

---

<sup>6</sup> O conceito de “agêntico” (do inglês *agentic*), segundo Bandura (2001), se refere à capacidade do ser humano de fazer escolhas no mundo. Ou seja, as pessoas podem se auto-organizar, ser proativas, reflexivas e autorreguladas de uma maneira mais complexa e integral que organismos padronizados e orientados simplesmente por forças (estímulos e influências) ambientais ou conduzidas por impulsos internos ocultos e/ou secretos.

ser agressivo, ambicioso, dominante, poderoso, independente, ousado, autoconfiante e competitivo), tendo uma forte preocupação com os aspectos instrumentais e a racionalidade. Por outro lado, as características “comuns”, atribuídas mais fortemente às mulheres do que aos homens, descrevem principalmente a preocupação com o bem-estar de outras pessoas – isto é, ser carinhosa, prestativa, gentil, simpática, sensível e interpessoal, ou seja, características que priorizam os sentimentos e as relações e se caracterizam pela cooperação, receptividade, emocionalidade, sensibilidade e empatia (EAGLY; KARAU, 1991; EAGLY; JOHANNESSEN-SCHMIDT, 2001).

Os estudos sobre psicanálise nas organizações (MOTTA, 1991) indicam que os indivíduos percebem seus comportamentos mensurados pelos demais e, para serem interpretados como querem em um contexto social específico, articulam suas ações e comportamentos. Isso também ocorre em relação ao gênero, pois as pessoas são encorajadas a se considerarem “verdadeiros” homens ou “verdadeiras” mulheres. No entanto, a mulher gestora, para ser aceita e demonstrar eficiência, precisa ser vista como dotada de traços estereotipados como masculinos. Em contrapartida, a adoção desses traços faz com que seja criticada e discriminada. Se a masculinização da mulher ainda gera críticas e preconceitos, essas considerações mostram o quanto as mulheres estão longe de conquistar um lugar análogo àquele dos homens, mantendo-se na esfera do feminino e não se masculinizando (MOTTA, 2000). Essas são as regras implícitas instauradas pelos homens (MENDELL, 1996 apud MOTTA, 2000) e que devem ser seguidas pelas mulheres que almejam o sucesso.

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

Diante dessa perspectiva, o conceito de androginia parece desafiar a normatividade heterogênea e, conseqüentemente, de acordo com Williams (1995), as tradicionais polaridades existentes entre masculinidade e feminilidade. Essa perspectiva demonstra que o tema da masculinidade e feminilidade tem evoluído lentamente de acordo com as coordenadas so-

ciais que as pautam: dos pressupostos subjacentes ao modelo clássico de masculinidade e feminilidade (caracterizado pela unidimensionalidade, bipolaridade e intimamente relacionado com o sexo biológico) para os pressupostos do modelo atual, andrógino, pautado na bidimensionalidade, ortogonalidade e vagamente relacionado ao sexo etc (MARTINEZ, et al., 1987).

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

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

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

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

Para Leite Júnior (2009), no mito grego, o conceito de *androginia* encontra sua fonte inspiradora no termo e representa uma união espiritual

divina e perdida. Por possuírem a junção do masculino e do feminino, os andróginos evocam o saudosismo de uma vivência de completude.

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

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

Nas análises de Motta (2000) sobre os estudos da psicanálise de Jung (1995), são encontradas importantes contribuições para a compreensão da androginia, mais especificamente com relação aos arquétipos de *animus* e *anima* e sua relação com as questões da masculinidade e feminilidade. Em sua análise, o autor descreve esses arquétipos como

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

O *animus* se refere ao masculino da mulher, assim como a *anima* é o feminino do homem e precisam ser integrados à personalidade externa dos indivíduos. Jung (1995) alerta que esses aspectos não são determinados unicamente pela respectiva estruturação no sexo oposto, mas são condicionados também pela experiência com indivíduos do sexo oposto e pela imagem coletiva que a mulher tem do homem e vice-versa.

Mesmo não sendo um termo novo, e apesar de sua existência e manifestações ao longo da história em quase todas as culturas, a operacionalização do arquétipo do andrógino no nível psicológico (quantificável) não havia sido feita até Bem (1974) propor a sua Escala de Mensuração

do Papel Sexual (BSRI) e a forma de classificar o sujeito como masculino, feminino, indiferenciado e andrógino. As investigações de Bem (1974) introduziram o conceito de androginia na literatura (ROBINSON et al., 1980) e, em sua perspectiva, pessoas andróginas não possuem um gênero tipificado: elas direcionam seu comportamento para a situação, em vez de se limitarem por aquilo que é culturalmente definido como masculino ou feminino (BEM, 1974). Por exemplo: um homem andrógino sente-se confortável ao cuidar e dar carinho a um bebê; uma mulher andrógina se sente confortável ao trocar, ela própria, o óleo de seu carro. “A androginia, portanto, amplia a gama do comportamento humano, permitindo que os indivíduos lidem de forma eficaz em uma variedade de situações e contextos” (ROBINSON et al., 1980, p. 158).

Motta (2000) corrobora essa perspectiva ao frisar que os estudos sobre masculino nas organizações não são sempre relacionados a homens, pois, se o masculino e o feminino são socialmente construídos, podem estar presentes tanto em homens como em mulheres, o que implica dizer que homem e masculino não são necessariamente sinônimos. Desse modo, masculino e feminino se combinam nos indivíduos. Não se pode pensar em masculino sem feminino, nem vice-versa. Não há homem que não tenha o seu lado feminino e o contrário também é verdadeiro. Denota-se, então, que não há masculinidade, e sim masculinidades; não há feminilidade, e sim feminilidades (MOTTA, 2000). Masculino e feminino se combinam nas pessoas reais e, a exemplo delas, as organizações – por mais que se constituam um espaço eminentemente masculino na sua maioria – possuem uma dimensão feminina que não pode ser desprezada.

## **O estilo andrógino de gestão**

A maioria dos estudos de liderança tem buscado avaliar como os líderes ou gestores se preocupam com dois aspectos do seu trabalho. O primeiro diz respeito à realização das tarefas, isto é, à organização das atividades para desempenhar as funções atribuídas. O segundo refere-se às relações interpessoais, ou seja, à busca do bem-estar das pessoas no ambiente. Essa distinção foi representada na pesquisa de liderança por Bales em Ohio State (ROBBINS, 2005). A orientação para a tarefa inclui comportamentos como a preocupação com os subordinados seguirem as regras e os procedimentos, a manutenção de altos padrões de desem-

penho, a explicitação dos papéis dos subordinados e o cumprimento de prazos. A orientação interpessoal inclui comportamentos como ajudar os subordinados, preocupar-se com o seu bem-estar, explicar os procedimentos e ser disponível. Para Eagly e Johnson (1990), tarefas e orientações interpessoais são geralmente consideradas como dimensões distintas e relativamente ortogonais.

Tarefas e estilos interpessoais nas pesquisas de liderança são obviamente pertinentes ao gênero dado que as pessoas constroem estereótipos sobre as diferenças de sexo nesses aspectos do comportamento (EAGLY; JOHNSON, 1990). Assim, homens são considerados mais autoconfiantes e motivados para dominar seu ambiente (são mais agressivos, independentes, autossuficientes, fortes e dominantes). Em contrapartida, as mulheres são consideradas mais altruístas e preocupadas com os outros (por exemplo, mais gentis, prestativas, compreensivas, acolhedoras, solidárias, consciente dos sentimentos dos outros). Nas pesquisas, essas duas orientações têm se reportado às polaridades: masculino e feminino, instrumentalidade e expressividade, e “agêntico” e “comunal”.

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

Outro aspecto estudado nas pesquisas de liderança diz respeito ao contexto situacional em que se realiza. Essa perspectiva se centra sobre os liderados, visto que “[...] a eficácia da liderança reflete a realidade de que são eles que aceitam, ou não, um líder (ROBBINS, 2005, p. 266). A teoria de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1986) propõe um modelo de liderança adequado para cada nível de maturidade do liderado, no qual o líder deve identificar em que nível se encontra o liderado para, então, optar por um dos quatro estilos de liderança (determinar, persuadir, compartilhar e delegar), definidos pela dosagem balanceada de



comportam ento de tarefa e comportamento do relacionamento, com a finalidade de se alcançar os objetivos organizacionais. Isso porque, independentemente de suas ações, a eficácia do líder dependerá das ações de seus liderados (ROBBINS, 2005). Considerando que a liderança situacional está baseada numa inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (realização de tarefas) de que o líder dispõe, a quantidade de apoio socioemocional (relações interpessoais) dado pelo líder e a prontidão ou “maturidade” dos subordinados para a realização de uma tarefa ou objetivo específico (HERSEY; BLANCHARD, 1986), fica patente que esses argumentos também se reportam à polaridade das relações estereotipadas de gênero.

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

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

Comparada à liderança transacional, o modelo transformacional de uma boa liderança parece ser infundido com uma dose considerável de feminilidade, sobretudo no que se refere à inserção de apoio e orientação que os dirigentes oferecem aos seus seguidores. Esse raciocínio pode ser corroborado por Kark (2004) ao explicar que, enquanto a lide-

rança transacional enfatiza atividades estereotipadas masculinas, como a definição de metas e processos de troca racional, a liderança transformacional ressalta o desenvolvimento e capacitação de seguidores e a vinculação emocional entre estes e seus líderes, qualidades essas que estão mais relacionadas com estilos estereotipados de liderança feminina.

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

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

Conforme foi visto, a maioria dos estudos tende a adotar ideias estereotipadas na medida em que são feitas distinções entre os estilos de liderança masculina e feminina, deixando clara uma tendência para “essencializar” os gêneros. A natureza instrumental dos negócios alimenta as desigualdades de gêneros, na medida em que impõe uma forte diferenciação entre o mundo do trabalho e o mundo da vida privada e, a partir disso, tudo o que se desvie da relação de sujeição das mulheres aos homens passa a ser visto como uma anormalidade (MILL, 2006). No entanto, apesar de a masculinidade ainda ter uma relação significativa com o surgimento do líder, uma possível relação da androginia com o surgimento de líderes indica que a existência de características femininas em equilíbrio com as masculinas também pode ser importante na liderança e para a ascensão de mulheres a postos de comando nas organiza-

ções em igualdade com os homens. Parece que o problema fundamental com a perspectiva de diferença de sexo está relacionado a uma estrutura teórica inadequada, na qual o sexo biológico equivale ao papel social e psicológico do sexo.

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

A androginia é a presença combinada de masculinidade e feminilidade. Nessa esteira, líderes andróginos são capazes de adotar estilos orientados para tarefas e para relacionamentos, como podem também assumir posições autocráticas e democráticas ou mesmo assumirem atitudes pautadas em posturas utilitaristas típicas das perspectivas situacional e transacional, como também atitudes que inspirem transformações profundas em seus subordinados. Essa abordagem considera a necessidade de se mudar o modo pelo qual as características classificadas como femininas são consideradas, indicando que a essas é essencial que sejam adidas características masculinas.

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

Conforme as digressões, o termo “androginia” dá a entender que o sujeito andrógino assume e exterioriza o significado social de ambas as polaridades masculina e feminina, considerando as definições estereotipadas de gêneros. Assim, é importante lembrar que pessoas andróginas não possuem um gênero tipificado: elas direcionam seu comportamento para a situação, em vez de se limitarem por aquilo que é culturalmente

definido como masculino ou feminino (BEM, 1974), fazendo com que ampliem a gama de seus comportamentos, permitindo-os lidar eficazmente com variedades de situações e contextos.

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

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

O estilo andrógino de gestão situa-se numa perspectiva contemporânea de tratamento da área de estudos sobre as relações de gênero, perspectiva essa que gira em torno, principalmente, dos conceitos de feminilidade, masculinidade e androginia. Masculinidade e feminilidade encontram-se pautadas na bidimensionalidade e no *continuum* entre os gêneros, e não na unidimensionalidade e polaridade que caracterizam o modelo clássico de masculinidade e feminilidade. Nesse sentido, relaciona-se com as ideias de Osofsky e Osofsky (1972) sobre organizações sem diferenciação de papéis sexuais ou composta por indivíduos com comportamentos indiferenciados.

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

## **Considerações finais**

A inserção da mulher no mundo do trabalho constitui-se um fato social que merece ser estudado em profundidade, dada as alterações causadas nas configurações das relações de gênero nas organizações do trabalho. Esse fato social está cingido por complexidades formatadas a partir de construções e processos sócio-históricos que estabeleceram estereótipos e alimentaram a ideia de dominação dos homens sobre as mulheres no cotidiano da vida privada e, a posteriori, na vida pública.

Apesar da inserção maciça das mulheres no mundo do trabalho, os estereótipos socialmente construídos e aceitos sobre o papel masculino e feminino constituíram barreiras para a ascensão feminina a cargos de poder e ao exercício da sua liderança. Mesmo que os novos arranjos nas relações sociais e organizacionais sugiram a igualdade de gêneros, a distribuição de homens e mulheres em posição de liderança apresenta outra configuração, pois o papel da liderança fortemente impregnado de masculinidade o torna a própria personificação da organização, fazendo com que os homens, em geral, sejam mais valorizados do que as mulheres, gerando desigualdades com relação a posições de poder e prestígio.

Como pôde ser observado nas análises aqui expostas, as explicações em torno dos estilos de liderança estão relacionadas ao conceito de identidade do papel sexual. Assim, os estereótipos de gênero definem estilos específicos de liderança feminina e liderança masculina. Nesse aspecto, o fato de a consecução dos objetivos organizacionais não depender exclusivamente de características de um desses estilos de liderança, o estilo de liderança andrógina pode ser o mais eficaz para as organizações alcançarem suas metas e objetivos, ao mesmo tempo em que transpõe a polarização existente entre os gêneros e promove sua integração.

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

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

Diversos estudos teóricos e empíricos sobre as relações entre papéis sexuais, identidade e estilo de liderança foram desenvolvidos; porém, muitos deles foram feitos com base em duas dimensões da identidade do papel sexual (masculino e feminino) e não têm examinado a existência da androginia ou o impacto de um estilo de liderança andrógina para atingir as metas nas organizações, muito menos como perspectiva de integração e igualdade de condições para ascensão de mulheres a postos de comando.

Metaforicamente, as pesquisas sobre a androginia no campo dos estudos organizacionais ainda estão na fase da adolescência e precisam enfrentar e resolver alguns problemas básicos para atingir a fase adulta e amadurecer. O avanço nas pesquisas sobre a liderança andrógina suscita novos caminhos e possibilidades de análise sobre como os indivíduos andróginos percebem e exercem sua liderança no cenário organizacional e proporciona novas perspectivas para as mulheres entenderem como os constructos sociais do papel de gênero estabeleceram barreiras que

as impediram de ascenderem profissionalmente. Assim, mais do que a ascensão de um tipo de liderança que adota uma identidade profissional multifacetada de feminilidades e masculinidades, o estilo andrógino de gestão pode ser considerado uma atitude de mudança cultural e comportamental no que diz respeito ao papel social do gênero.

*Recebido em junho de 2013.*

*Aprovado em agosto de 2013.*

## Referências

ALVESSON, M.; BILLING, Y. D. Questioning the notion of feminine leadership: a critical perspective on the gender labelling of leadership. **Gender, Work and Organization**. v. 7, n. 3, p. 144-157, 2000.

ANCA, C. de; VÁZQUEZ VEGA, A. **La gestión de la diversidad en la organización global: hacia un nuevo valor en la empresa**. Madrid: Prentice Hall, 2005.

APPELBAUM, S. H.; AUDET, L. e MILLER, J. C. Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories. **Leadership & Organization Development Journal**. v. 24, n. 1, pp. 43-51, 2003.

BALLARD-REISCH, D.; ELTON, M. Gender Orientation and the Bem Sex-Role Inventory: A Psychological Construct Revisited. **Sex-roles**. v. 27, n. 5-6, p. 291-306, 1992.

BANDURA, A. Social cognitive theory: an agentic perspective. **Annual Review of Psychology**. v. 52, p. 1-26, 2001.

BASS, B. M. **Bass & stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**. 3 ed. New York: The Free Press, 1990.

BEM, S. L. The measurement of psychological androgyny. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**. v. 42, n. 2, p. 155-162, 1974.

\_\_\_\_\_. Gender schema theory: a cognitive account of sex typing. **Psychological Review**. v. 88, n. 4, p. 354-364, 1981.

BORGES, A. L. V. Relações de gênero e iniciação sexual de mulheres adolescentes. **Revista da Escola de Enferm. USP, São Paulo**, v. 41, n. 4, 2007. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-62342007000400009&lng=pt&nr m=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342007000400009&lng=pt&nr m=iso). Acesso em: 12 dez 2010.

BRYM, R. J. et al. **Sociologia: sua bússola para um novo mundo**. 1ª ed. Brasileira. São Paulo: Thompson, 2006.

BRYMAN, A. Liderança nas Organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, D. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. v. 3.

São Paulo: Atlas, 2004. CALÁS, M.B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas nos estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, D. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999

CAPELLE, M. C. A. et al. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. In: **RAE eletrônica**. São Paulo, v. 3, n. 2, p. 2-17, 2004. Disponível

em: <http://www16.fgv.br/rae/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1663&Secao=FOR. ESTCRI&Volume=3&numero=2&Ano=2004>. Acesso em: 12 dez 2010.

CARLI, L. L. Gender, interpersonal power, and social influence. **Journal of Social Issue**. v. 55, n. 2, p. 81-99, 1999.

\_\_\_\_\_. e EAGLY, Alice H. Gender, hierarchy, and leadership: an introduction. **Journal of Social Issues**. v. 57, n. 4, p. 629-636, 2001.

CEIA, C. **Dicionário de termos literários**. FCSH-Universidade Nova Lisboa, 1997. Disponível em: <http://www.fcsh.unl.pt/invest/edtl/verbetes/A/androginia.htm>. Acesso em 09 dez 2010.

CONNELL, R. W. **Gender and power: society, the person, and sexual politics**. California: Stanford University Press, 1987.

CONSTANTINOPLE, A. Masculinity-femininity: An exception to a famous dictum. **Psychological Bulletin**, 80, 389-407, 1973.

DEMATTEO, L. A. From hierarchy to unity between men and women managers: towards an androgynous style of management. **Women in Management Review**. v. 9, n. 7, p. 21-28, 1994.

DYNES, W. R. et al. **Encyclopedia of Homosexuality**. Gerland, 1996.

EAGLY, A. H. e JOHNSON, T. Gender and leadership style-a meta-analysis. **Psychological Bulletin**. v. 108, n. 2, pp. 233-256, 1990.

\_\_\_\_\_. e KARAU, S. J. Gender and the emergence of leaders: a meta-analysis. **Journal of Personality and Social Psychology**. v. 60, p. 685-710, 1991.

\_\_\_\_\_. e CHIN, J. L. Diversity and leadership in a changing world. **American Psychologist**. v. 65, n.3, p. 216-224, 2010.

\_\_\_\_\_. e JOHANNESSEN-SCHMIDT, M. C. The leadership styles of women and men. **Journal of Social Issues**. v. 57, n. 4, p. 781-797, 2001.

FOURNIER, V.; SMITH, W. Scripting masculinity. **Ephemera-Theory & Politics in Organization**, v. 6, n. 2, p. 141-162, 2006.

GIDDENS, A. **Sociologia**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

HEILBORN M. L. **Gênero e condição feminina**: uma abordagem antropológica. Mulher e políticas públicas. Rio de Janeiro: IBAM/UNICEF, 1991.

HERSEY, P. e BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

JUNG, E. **Animus e anima**. São Paulo: Cultrix, 1995.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & sociedade**. Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, 2010.

KARK, R. The transformational leader: who is (s)he? A feminist perspective. **Journal of Organizational Change Management**. v. 17, n. 2, p. 160-176, 2004.

KENT, R. L. e MOSS, S. E. Effects of sex and gender role on Leader emergence. **Academy of Management Journal**. v. 37, n. 5, p. 1335-1346, 1994.

KORAKIB, K. e AYMAN, R. Androgyny and leadership style: toward a conceptual synthesis. 95<sup>th</sup> ANNUAL CONVENTION OF THE AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. New York, NY, August 28-September 1, 1987.



\_\_\_\_\_. Leadership: why gender and culture matter. **American Psychologist**. v. 65, n. 3, p. 157-170, 2010.

KORABIK, K. Leadership: why gender and culture matter. **American Psychologist**. v. 65, n. 3, p. 157-170, 2010.

LEITE JUNIOR, J. Que nunca chegue o dia que irá nos separar: notas sobre episteme arcaica, hermafroditas, andróginos, mutilados e suas (des)continuidades modernas. **Cadernos Pagu**. v.33, . p 285-312, jul./dez, 2009.

LEONE, E, T.; BALTAR, P. Diferenças de rendimento do trabalho de homens e mulheres com educação superior nas metrópoles. In: **Revista Brasileira de Estudos Populacionais**. São Paulo, v. 23, n.2, p. 355-367, jun./dez, 2007.

MASON, K. Oppenheim. Gender and Demographic Change: What Do We Know? Liège, IUSSP, 1995.

MARTÍNEZ, C.et al. Guia documental sobre roles sexuales: masculinidad y feminidad. **Estudios de Psicología**. v. 32, pp.97-107, 1987.

MENDELL, A. M.A. **How men think**: the seven essential rules for making it in man's world. New York: Fawcett Columbine, 1996.

MILL, J. S. **A sujeição das mulheres**. Coimbra: Edições Almedina, 2006.

MOTTA, F. C. P. Organizações, vínculos e imagens. **Revista de Administração de Empresas**. v. 31, n. 3, pp.5-11, jul/set 1991.

\_\_\_\_\_. **Masculino e feminino nas organizações**: Relatório de Pesquisa n. 2/2000. São Paulo: EAESP/FGV/NPP, 2000.

MUCCI, L. I. Androginia. In CEIA, C. **E-Dicionário de termos literários**. FCSH-Universidade Nova Lisboa, 1997. Disponível em: <http://www.fcsh.unl.pt/invest/edtl/verbetes/A/androginia.htm>. Acesso em 09.12.2010.

NETO, A. *et al.* **Estereótipos de gênero**. Lisboa: Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres, 1999.

NOGUEIRA, M. C. O. C. Os discursos das mulheres em posição de poder. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. São Paulo, v. 9, n. 2, pp. 57-72, 2006.

OAKLEY, J.G. Gender-based barriers to senior management positions: understandings the scarcity of female CEO'S. **Journal Business Ethics**. v. 27, n. 4, pp. 321-334, 2000.

OLINTO, M. T. A. Reflexões sobre o uso do conceito de gênero e/ou sexo na epidemiologia: um exemplo nos modelos hierarquizados de análise. **Rev. Bras. Epidemiol**. São Paulo, v.12, n. 2, 1998. Disponível em:<http://www.scielo.br/pdf/rbepid/v1n2/06.pdf>. Acesso em 09.12.2010.

OSOFSKY, J. D. e OSOFSKY, H. J. Androgyny as a Life Style. **The Family Coordinator**. V. 21, n. 4, pp. 411-418, 1972.

PARK, D. Gender role, decision style and leadership style. **Women in Management Review**. v. 11, n.8, pp. 13-17, 1996.

\_\_\_\_\_. Androgynous leadership style: an integration rather than a polarization. **Leadership & Organization Development Journal**. v. 18, n. 3, pp. 166-171, 1997.

PERREAULT, M. A diferenciação sexual no trabalho: condições de trabalho ou uma questão de sexo? In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2008. v. 2,

- PLATÃO. **O Banquete**. São Paulo: Edipro, 1996. Disponível em: <<http://www.LivrosGratis.net.url>>. Acesso em 08 dez 2010.
- ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 11<sup>a</sup> ed. São Paulo: Persons Prentice Hall, 2005.
- ROBINSON, B. E.; FLAKE-HOBSON, C.; SKEEN, P. Review of Theories and Research Concerning Sex-Role Development and Androgyny with Suggestions for Teachers. **Family Relations**. v. 29, n. 2, p. 155-162.
- SARGENT, A. G. Training for androgynous behavior in organizations. **Journal of Experiential Learning and Simulation**. v. 3, p. n. 37-46, 1981.
- SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e Realidade**. Porto Alegre, v.16 n.2, p. 5-22, 1990.
- SINGER, J. **Andrognia**: rumo a uma nova teoria da sexualidade. São Paulo: Cultrix, 1990.
- STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração da USP**. São Paulo, v.32, n. 3, p. 62-69, jul./set. 1997.
- WILLIAMS, C. L. Masculinity in “feminine” occupations. In WILLIAMS, C. L. **Still a man’s world**: men who do “women’s work”. California: University of California Press, p 110-145, 1995. Disponível em <http://www.ucss.ge/Week%201-3%20Part%2005.pdf>. Acesso em 08 dez 2010.