

“De vossa paciência,
possuireis vossas almas”

São Lucas 21,19

"Feliz dia para quem é
O igual do dia
E no exterior azul que se vê
Simples confia"

Fernando Pessoa, 5-8-1921

Este texto trata do masculino e do feminino existentes em cada homem e em cada mulher, bem como das masculinidades e das feminilidades que caracterizam os seres do sexo masculino e do sexo feminino reciprocamente. O foco principal é o poder e a cultura nas organizações. Trata-se de um trabalho sobre gênero e sexualidade. Agradeço a colaboração de Rafael Alcadipani, Maria Christina Penteadó Kujawski, Liliana Rolfsen Petrilli Segnini, Eduardo Paes Barreto Davel e o apoio do Núcleo de Pesquisas e Publicações da EAESP-FGV.

RESUMO

A análise junguiana contribui de forma significativa para o estudo do gênero e da sexualidade nas organizações. O conceito de processo de individuação e a noção de arquétipos, especialmente de "SELBST", e Anima e Animus são de interesse particular para a pesquisa das masculinidades, feminilidades e sexualidade nas organizações. Esse é o caminho que procuramos trilhar neste texto. A idéia é demonstrar o relacionamento entre gênero e sexualidade com poder e cultura organizacional não como um segmento mas como alguma coisa, que está presente na maior parte do texto.

PALAVRAS-CHAVE

Masculinidades; Feminilidades; Poder; Cultura Organizacional.

ABSTRACT

Junguian analysis contributes in a significant way to the study of gender and sexuality in organizations. The concept of individuation process and the notion of archetypes, specially of SELF, and ANIMA and ANIMUS are of particular interest to the research of masculinities, feminilities and sexuality in organizations. This is the way we tried to follow in this paper. The idea is to demonstrate the relationship of gender and sexuality with power and organizational culture not as a segment but as something that is present during the major part of the text.

KEY WORDS

Masculinities; Feminilities; Power; Organizational Culture.

SUMÁRIO

I. Valores e estereótipos	9
II. O processo de individuação.....	12
III. O "Selbst"	21
IV. Animus e anima	26
V. O impasse	31
VI. Masculinidades	36
VII. Feminilidades.....	46
VIII. A dinâmica familiar	59
IX. Outras visões.....	68
X. Sexualidade.....	72
XI. Conclusão	83
XII. Bibliografia.....	84

MASCULINO E FEMININO NAS ORGANIZAÇÕES

Fernando C. Prestes Motta

Quando entramos pela primeira vez em uma organização, como destaca Gherardi (1995), é comum sermos tomados pela atmosfera masculina ou feminina dominante. Por vezes, o ambiente físico, o exterior do prédio ou a decoração interna dão a impressão de força e virilidade ou, pelo contrário, de cuidado e intimidade. Geralmente, quando a arquitetura e a decoração sublinham linhas retas e altas, ou de outra forma, curvas e amplas, o observador é levado a se recordar dos arquétipos de masculinidade e feminilidade. Não é apenas a realidade física dos ambientes, mas também a linguagem, que possuem tal poder evocativo. Assim, os negócios evocam a saga masculina da conquista e das campanhas, enquanto os serviços evocam a linguagem do cuidado, da preocupação com as necessidades e com o relacionamento. No entrar num escritório, todos os nossos sentidos nos transmitem a maior ou menor aceitação dos valores de cada um dos gêneros, mas é extremamente difícil de expressar em palavras, como decodificamos os fenômenos complexos que, para sermos breves, chamamos cultura organizacional. É da mesma forma difícil legitimar cientificamente o conjunto de sensações que evocam no nosso interior esse sentido de uma personalidade masculina ou feminina de uma organização. Entretanto e felizmente nós sabemos muito mais sobre isto do que pensamos saber. Como afirmou Polanyi (1958), possuímos um conhecimento tácito tanto do que aprendemos quanto do que esquecemos, bem como, do que sabemos num nível pré-consciente. (Gherardi, 1995)

O fato de fazermos parte de uma cultura pode se comparado metaforicamente a um peixe vivendo na água. Eles são os últimos a perceber a água em que nadam. Essa metáfora diz respeito ao que é tomado por suposto (Schutz, 1971) da construção cultural e o que se tornou natural, e também sublinha as dimensões macroscópicas de um fenômeno que não vemos, e a pobreza dos instrumentos com os quais

analisamos e comunicamos isto. O gênero é um desses construtos culturais. Um exemplo disto é o carnaval, e é bom lembrar que esta palavra significa suspensão temporária das normas cotidianas, quando homens e mulheres usam frequentemente roupas do sexo oposto. Entretanto, é geralmente fácil perceber o disfarce porque a caricatura não parece natural. Todavia, para os que se vestem assim, é uma oportunidade de perceber um pouco o longo processo de aprendizagem cultural do gênero. O humor que muitas vezes essas figuras provocam, está justamente no fato de subverterem uma relação lógica e natural, que é a relação entre sexo e gênero.

É uma experiência do Outro que é trazida pela mudança de gênero, como no caso da troca de roupas no Carnaval. (Cassano,1989) É semelhante a passar um tempo na prisão ou viver um estilo diferente de vida. A diversão é a marca do Carnaval: a experiência do Outro, contudo, pode desempenhar um papel importante na revelação das regras tácitas de uma cultura organizacional. Assim, é considerada uma experiência esclarecedora no treinamento de jovens médicos, especialistas em geriatria, serem obrigados a usar instrumentos que restringem seus movimentos, reduzem sua condição e sua visão, para sentirem o que é ser dependente dos outros. Gênero e cultura organizacional são fenômenos com os quais a mentalidade analítica e atomizadora dos estudos organizacionais tem dificuldade em lidar. De qualquer modo, nossa experiência direta nos diz que a cultura organizacional é fortemente marcada pela questão do gênero. As próprias organizações são marcadas por esta questão e os processos organizacionais são formas de organizar relações de gênero.

A questão do gênero não somente fornece uma chave para a interpretação das culturas organizacionais; ela é um de seus aspectos distintivos. Nem todos os pesquisadores em cultura organizacional usaram uma abordagem interpretativa, responsável pelo exame da produção e do consumo de significados. Outros, que foram mais em direção a uma visão funcionalista, chegam a questionar a validade e a utilidade de algo como cultura. A abordagem interpretativa centra-se nos significados que são produzidos pelas pessoas no processo de interação. Esses

significados adquirem forma pela mediação das instituições e organizações, tanto quanto de cultura mais ampla. Uma definição útil de base interpretativa do que é cultura organizacional, é formulada por Strati. Para ele, "uma cultura organizacional consiste em símbolos, crenças e padrões apreendidos de comportamento, produzidos e criados pelas pessoas que devotam suas energias e seu trabalho á vida de uma organização. Essas coisas são expressadas no "design" da organização e do trabalho, nos artefatos e serviços que a organização produz, na arquitetura e suas premissas, nas tecnologias que ela emprega, nos seus cerimoniais de encontro e reunião, na estrutura temporal dos cursos de ação organizacional, na qualidade e nas condições da vida de trabalho, nas ideologias de trabalho, na filosofia da corporação, no jargão, no estilo de vida e na aparência física dos membros da organização. (Strati, 1992 :572)

Uma definição desse tipo é especialmente importante, na medida em que abarca coisas não materiais, como o que as pessoas pensam, guiadas pelos valores, que difere em larga medida entre homens e mulheres, entre níveis hierárquicos diversos e entre diferentes áreas funcionais. Da mesma maneira, é possível que o senso comum esteja correto ao relacionar finanças com valores masculinos e recursos humanos com valores femininos. Dizemos é possível, pois apenas uma pesquisa de campo muito ampla poderia nos assegurar disto. Esta definição é ainda muito relevante, pois também lida com coisas concretas, com o nível de discurso, com aquilo que as pessoas falam quando se encontram no Conselho de Administração, nos escritórios ou numa linha de montagem. O jargão nas diversas áreas funcionais é geralmente muito diferente, tanto quanto em organizações diversas e em diferentes níveis hierárquicos.

Finalmente, mas de modo não menos importante, essa definição é relevante porque abarca elementos que geralmente passam por banais mas que efetivamente não o são, como a aparência física nos vários grupos e unidades e a questão muito pouco tratada do sexo e da sexualidade. Deve-se ainda considerar com especial atenção a mensagem simbólica que os sexos transmitem, que nos dão conta da construção

social dos gêneros. Por exemplo, não é comum se encontrar uma executiva com longos cabelos caídos sobre os ombros. Poder-se-ia pensar que os cabelos de tamanho médio fossem ditados por considerações práticas ou pessoais. Da mesma forma, poder-se-ia pensar que são o resultado de uma norma organizacional tácita, ou ainda que têm alguma coisa a ver com o significado simbólico do cabelo. (Synot, 1978) Evidentemente, as três explicações são perfeitamente plausíveis, podendo também ser corretas. Todavia esta parece ser uma norma internacional entre as executivas, que pode também estar ligada ao desejo de exibir uma aparência menos sensual. (Gherardi, 1995) As mulheres nas organizações parecem conformar-se aos estereótipos do feminino, ou a negá-los de modo a justificar posições superiores.

I. VALORES E ESTEREÓTIPOS

A antropologia tem fornecido interpretações que derivam de observações de comportamentos de homens e mulheres de vários grupos sociais e também de uma análise comparativa abrangente. Não traduzem o nível consciente e verbalizado dessas pessoas. Mostram, de qualquer forma, considerável semelhança entre as diversas culturas no que diz respeito a noções de espaço, tempo e corpo entre homens e mulheres. Essas noções são entendidas, vivenciadas e expressas de forma diversa de acordo com o gênero. Da mesma maneira, homens e mulheres valorizam tais noções de forma semelhante, mas não igual. Isto traduz a força das culturas masculina e feminina.

É quase universal, apesar do ingresso das mulheres em número cada vez maior no mercado de trabalho, que espaço seja definido de forma diversa por elas e pelos homens. Para esses últimos, o espaço inclui o espaço público social. Para as primeiras, talvez como resquício de uma época anterior, o espaço é o espaço doméstico, muito mais limitado fisicamente, mantendo com ele uma relação de profundidade e detalhe. Ele é mais fixo, mais firme e não descartável, quando comparado ao espaço dos homens.

Para os homens, o tempo é consideravelmente menos cíclico que para as mulheres. É muito provável que isto se deva ao fato delas apresentarem uma pulsação periódica corporal bastante bem definida incorporada em seu aparelho de reprodução. A distinção básica entre homem e mulher, do ponto de vista biológico, refere-se ao processo reprodutivo, localizar-se nesta última. Sua execução concreta e demorada leva a mulher a entender, sentir e vivenciar o corpo de forma especial. Ele é extensível pois engloba os filhos, na maior parte das vezes. (Tavares, 1991: 52, 53) Essas distinções são muito importantes, mas deve-se considerar a relatividade dos valores principalmente no que se refere à sua duração e validade no tempo, bem como as diferenças nacionais, regionais e locais.

Os valores relacionados com os gêneros freqüentemente favorecem um ou outro deles no cotidiano de uma organização. As feministas observaram muito bem isto no que se refere à dominação masculina. As estruturas de oportunidades são geralmente segmentadas pelas organizações de modo a favorecer a conquista masculina de postos de prestígio e poder. Da mesma forma, a cultura organizacional freqüentemente valoriza atributos masculinos e desvaloriza os femininos. Em alguns casos há uma discriminação aberta e até assédio sexual, mas normalmente a discriminação é mais sutil, pouco visível aos olhos dos próprios executivos homens, a negariam prontamente.

A relação entre o estereótipo de homem que encontramos na maior parte das culturas e os valores que sustentam as idéias dominantes sobre a natureza das organizações é surpreendente. Geralmente estimula-se as organizações a serem agressivas, vigorosas, orientadas para as decisões, estratégicas, analíticas e racionais. Tudo isto se pensa igualmente a respeito do que é ser homem. Naturalmente as implicações para as mulheres são óbvias. Se não se "masculinizam" estão fora do jogo. Caso o façam são criticadas por "tentar desempenhar um papel de homem". Há também organizações, em muito menor número, onde os valores tido como femininos são dominantes. Aqui a vantagem da mulher é indiscutível,

mas não se trata de toda mulher, mas daquela que se conforma ao estereótipo tradicional de mulher.

É preciso considerar que linguagem, mitos, estórias, rituais e toda sorte de simbolismo que compõe a cultura de uma organização são também marcadamente centrados em um dos gêneros, normalmente no masculino, o que torna difícil o trânsito das mulheres nesse universo. Também não é fácil a vida dos homens que não se conformam ao estereótipo tradicional, embora aqui aja alguma maleabilidade conforme os cargos e funções desempenhados. De qualquer modo, as conversas no dia a dia incluem ou excluem uma pessoa e isto é em grande medida uma questão de gênero ou de ausência de conformidade a um estereótipo. A pessoa pode sentir-se totalmente estranha às preocupações dominantes em uma organização ou iniciar um esforço enorme no sentido de transformar a situação, o que às vezes é possível, outras não. Uma mudança nesse sentido é uma mudança na cultura de uma organização. De qualquer forma, o homem que não se conforma a um estereótipo, não é menos masculino que os demais, pelo menos não necessariamente. A diferença é que outros se conformam, e talvez sejam maioria, enquanto ele não. Também não é verdade que um homem que se conforma a um estereótipo masculino seja necessariamente mais masculino que os demais. Estereótipos não correspondem necessariamente a verdade dos fatos. Por essa razão são estereótipos. O mesmo é válido para as mulheres e os estereótipos femininos. De qualquer maneira, os homens que se conformam aos estereótipos masculinos tradicionais levam vantagem na maioria das organizações, o mesmo não ocorrendo com as mulheres, que encontram toda sorte de dificuldades em suas carreiras.

Os estereótipos a que nos referimos, bem como certas imagens socialmente compartilhadas fazem parte da cultura das organizações e, assim, são dificilmente mudados. As relações entre homens e mulheres, são moldadas por eles, no sentido de definir expectativas de comportamento. Pelo menos no mundo ocidental, espera-se que os homens sejam lógicos, racionais, agressivos, exploradores, estratégicos, independentes, competitivos, líderes e tomadores de decisão. Das mulheres

espera-se que sejam intuitivas, emocionais, submissas, empáticas, espontâneas, cooperativas, estimuladoras e assistentes e companheiras leais. Esse são estereótipos tradicionais que vem passando por considerável mudança, mas que ainda vigoram em muitos locais de trabalho, já que vigoram na sociedade. Pode-se ver que os cargos gerenciais mais altos não são reservados às mulheres, nem aos homens que não se adequam a esses estereótipos. (Morgan, 1989: 178, 179)

II. O PROCESSO DE INDIVIDUAÇÃO

Reconciliar os opostos no seu próprio íntimo foi uma questão que ocupou Carl Gustav Jung durante toda a sua vida. Sentira-se um jovem inepto e ao mesmo tempo dotado de autoridade e sabedoria na sua mocidade. Como estudante, lutava por saber como conciliar sua necessidade de subjetividade com a objetividade das ciências. Os seus pacientes esquizofrênicos mostraram-lhe o mesmo problema, já que precisavam de seus mitos delirantes ao mesmo tempo que precisavam estar aptos a relacionar-se com o mundo exterior.

Posteriormente, veio o seu encontro com Adler e Freud, o introvertido e o extrovertido. Apesar de perceber que ambos estavam certos, percebia igualmente que seus pontos de vista entravam em conflito. Jung via se numa situação em que parecia necessário adotar uma posição sem identificação total com o subjetivo ou o objetivo, a extroversão ou a introversão, o bem ou o mal. O homem e a mulher eram carne e espírito, masculino e feminino, razão e emoção, santos e pecadores. O funcionamento mental, para Jung, vinha de uma energia que se originava da tensão entre esses opostos.

Muitos dos sistemas fisiológicos do corpo são postos em funcionamento por dispositivos compensatórios. Assim, o cansaço leva ao sono e o baixo teor de açúcar no sangue faz com que as pessoas procurem alimento. Dessa forma, a atividade

fisiológica decorre do desequilíbrio, mas gira em torno de uma média equilibrada, procurada constantemente e desfeita no momento em que é realizada.

Por volta da final da Primeira Guerra Mundial, Jung saiu de um período de convulsão mental. De forma semelhante a outras pessoas criativas, saiu de uma crise de meia-idade, desenvolvendo um sentido de aceitação e propósito. Jung havia começado a pintar e a desenhar e por essa época esses seus trabalhos tiveram um caráter alterado. As imagens de pessoas deram lugar a padrões abstratos, circulares, divididos em quatro ou em algum múltiplo desse número.

Mais tarde, Jung descobriu que seus padrões circulares assemelhavam-se muito às mandalas, formas usadas para meditação no Oriente. Para ele, seus desenhos pareciam simbolizar a realização de um novo equilíbrio mental, um equilíbrio entre forças opostas que dilaceravam seu psiquismo. O longo caminho para essa integração nova recebeu o nome de processo de individuação e os padrões de mandala em que expressou a individualização passaram a simbolizar um centro psíquico novo, nem consciente, nem inconsciente, mas dotado de ambos. A esse centro, Jung deu o nome de "Selbst", ou si-próprio.

O processo de individuação é central na psicologia analítica isto é, na psicologia de Carl Gustav Jung. Creio que a primeira coisa a ser dita sobre este processo é que ele tem lugar na segunda metade da vida e que é um processo esotérico que envolve tão somente os iniciados. Também deve-se observar que não é um caminho a ser percorrido por todo neurótico, nem mesmo que seja a solução em todas as fases da questão da neurose.

O processo de individuação parece importante nos casos em que a consciência atingiu um grau anormal de desenvolvimento, tendo ido longe em sua divergência do inconsciente. Não seria adequado procurar essa via para neuróticos que estão doentes por causa de um predomínio muito forte do inconsciente. Eles poderiam enlouquecer. Da mesma forma, esse tipo de desenvolvimento muito dificilmente

fará sentido para aqueles que ainda não atingiram a meia-idade. Esta é aqui considerada de forma aproximada, entre os 35 e 40 anos. Entrar nesse processo cedo demais pode ser pernicioso.

"As tendências à dissociação caracterizam a psique humana e são inerentes a ela; sem isto, os sistemas psíquicos parciais nunca teriam cindido, ou melhor, não teriam gerado espíritos ou deuses. A dessacralização de nossa época tão profana é devida ao nosso desconhecimento da psique inconsciente, e ao culto exclusivo da consciência". (Jung e Wilhelm, 1992:49)

No passado, os psicanalistas, isto é, os freudianos, procuravam não aceitar como pacientes, pessoas na meia-idade, ou mais velhos. De um modo geral, o interesse recaía em neuróticos que nas palavras de Jung, sofriam de um excessivo predomínio do inconsciente. Dito de outra forma, o interesse em pessoas dotadas de um ego fraco. Com frequência esquecemos que Freud definiu as neuroses como "distúrbios do ego". Da mesma forma ou de forma ainda mais incisiva, Fenichel considerou-as, em sua totalidade como baseadas em um aparelho de controle normal insuficiente.

Os pacientes de Jung não sofriam de falta de controle. Ao contrário, possuíam egos fortes. O psicólogo analítico os considerava, em sua maioria, muito bem adaptados socialmente e de notável capacidade. Eram em geral pessoas que sofriam de falta de sentido e de propósito em suas vidas. Além disso, num determinado momento, Jung relata que dois terços de seus pacientes, estavam na segunda metade da vida. (Ehrenzweig, 1967)

Para compreender as idéias de Jung a respeito da individuação é de todo conveniente levar em conta as peculiaridades desse grupo. Embora para alguns junguianos o processo ocorra com todas as pessoas, embora para a maioria inconscientemente, foi a experiência com um grupo sofisticado e incomum de pacientes que levou Jung às suas conclusões. Para Storr, "a moderna escola de analistas existenciais refere-se a seus pacientes (...) como "alienados", um conceito

que se assemelha muito à idéia de Jung de consciência excessivamente divergente do inconsciente". (Storr, 1973:82)

Estabelecer-se no mundo, cortar os vínculos da infância que ligam aos pais, arranjar um parceiro sexual e iniciar uma nova família, constituem, para Jung, a tarefa do indivíduo na primeira metade da vida. Na obra de Carl Jung, essa tarefa é freqüentemente referida como o cumprimento de nossas obrigações. A impressão que fica nos leitores é que para ele, a luta muitas vezes considerável para a realização desses objetivos, não se reveste de grande importância e interesse.

Todavia, a maior parte das clínicas de psicoterapia tem por clientes pessoas mal sucedidas na luta pela emancipação de infância e no estabelecimento de relações heterossexuais felizes; daí a meta, freudiana de "genitalidade" isto é, de uma relação heterossexual madura, como base da emancipação adulta e da libertação da neurose. Jung considera, com bastante constância que a psicanálise e as idéias de Adler eram perfeitamente aplicáveis a problemática da maior parte da juventude.

Sua opinião não era a mesma no que se refere às pessoas de meia-idade e suas necessidades. Entretanto, isto só é verdadeiro para a psicanálise e a psicologia de Adler do período anterior à Primeira Guerra Mundial. Os psicanalistas modernos estão perfeitamente cômnicos dessas questões como as idéias de base kleiniana de Elliott Jaques demonstram. A segunda metade da vida como objeto é o mesmo, embora a terminologia seja muito diversa. Jaques fala em termos de resolução da "posição depressiva" e de aceitação da realidade da morte.

Em termos junquianos, a primeira metade da vida, em termos de tarefas, é simbolizada pelo mitologema do herói. Que sucede, porém, quando o herói se emancipa do passado, prova o seu poder e ganha um parceiro sexual? Às vezes ele é morto ou se sacrifica. Osíris, depois de haver estabelecido seu reino no Egito, é morto. Tendo ressurgido, prefere reinar nos Campos Elísios egípcios do que voltar à terra. Jesus Cristo é sacrificado na Cruz, sendo transportado, depois de sua

ressurreição a um "reino que não é deste mundo". Todavia, para a maioria das pessoas, "heroísmos" muito menores são consideravelmente difíceis.

Para Freud, o Ego era a parte mais importante da personalidade, sendo o objeto da psicanálise converter o Id em Ego. É interessante notar ter sido o último capítulo de "Símbolos de Transformação", objeto de grande hesitação de Jung. Esse capítulo, intitulado "O Sacrifício", diz respeito à morte do herói. Emma Jung, a esposa de Jung, acreditava que esse capítulo seria aceito por Freud, mas Jung não compartilhava desse ponto de vista.

"O Sacrifício" traz a noção de que o homem talvez seja uma criatura que necessite retirar parte de seu investimento emocional na procura de objetivos mundanos de poder e felicidade sexual, em favor de uma meta espiritual para além deste mundo. É interessante que Freud não aceitasse tal noção, considerando-se que escreveu quando contava apenas quarenta e um anos, que a excitação sexual já não tinha nenhuma utilidade para ele. A busca da verdade havia se tornado para ele a grande meta da segunda metade da sua vida. De alguma maneira esta busca também podia ser considerada espiritual. Entretanto, para o psicanalista vienense, a sublimação era ainda substituta da "coisa real", e não como queria Jung, uma parte essencial do desenvolvimento.

Para este último, uma certa unilateralidade acompanhava as façanhas heróicas da primeira metade da vida. É a fase da vida em que o homem ou a mulher faz uso de sua "função superior" na tentativa de alcançar suas metas. O bem sucedido e atarefado homem de negócios é tão determinado em sua busca de riquezas e poder que não tem nem um momento para o cultivo de sua vida interior. Embora o intelectual seja aparentemente mais introspectivo, pode ficar, da mesma forma, divorciado das fontes de sentimento e emoção. Muitos dos pacientes de Jung, enquadravam-se na categoria dos inteligentes e bem sucedidos.

É quando justamente o êxito é alcançado, isto é, geralmente pelos quarenta anos, no Ocidente, que o homem começa a se indagar se não haveria alguma coisa mais na vida, para além do sucesso, e qual poderá ser o significado de sua vida. Se ele quiser alcançar a serenidade e a harmonia interior que, para Jung, passou a ser a meta suprema da existência, ele deverá redescobrir aqueles aspectos próprios que haviam sido deixados de lado e, para consegui-lo, é exigido o sacrifício parcial daquela função ou atitude que o serviu bem, acarretando-lhe sucesso nos anos anteriores.

Dessa forma, tanto o indivíduo que buscava acirradamente o poder, quanto o intelectual racional, necessitam corrigir o seu desenvolvimento unilateral; e a maneira como isso é realizado consiste primeiramente em prestar atenção e, em segundo lugar, procurar compreender as produções espontâneas do inconsciente, tal como se expressam nos sonhos, nos devaneios e nas fantasias, nas coincidências, no simbolismo.

Assim, a interpretação deste grupo específico precisava interessar-se não apenas pela meta freudiana do amor e a meta adleriana do poder mas de igual maneira pela atitude subjacente e geralmente inconsciente em relação aos dois impulsos considerados. Isto leva, inquestionavelmente, a uma consideração de valores tanto por parte do analista como do paciente. Freudiano ou adleriano, o homem não pode evitar a formulação de juízos de valor. Para um, o valor supremo é a sexualidade, para outro, a superioridade.

Para Jung, quando tratamos de lidar com problemas psicológicos, torna-se impossível evitar um exame dessa atitude subjacente, ou *Weltanschauung*, ou ainda visão de mundo. Além disso, é da mesma forma impossível para um indivíduo não ter alguma espécie de visão de mundo, mesmo que jamais a tenha formulado e, portanto, esteja inconsciente dela. Gostemos ou não, todos nós somos tocados pelos pressupostos coletivos do tempo em que vivemos; pelas atitudes gerais em relação a coisas tais como sexo, democracia, prestígio, poder, beleza, ciência, ética, e muitas outras que nos tornamos propensos a aceitar como axiomáticas.

Porém, em outros períodos históricos, indivíduos de igual inteligência formularam pressupostos às vezes muito distantes dos nossos. Por exemplo, nos Estados Unidos e na Europa Ocidental, poder-se-ia alegar, até anos relativamente recentes, a experiência de um pressuposto bastante difundido: o de que a maioria das pessoas tinha como objetivo a melhoria de seus padrões de vida e que o rápido progresso da ciência poderia concretizá-lo.

Atualmente, face a um mundo em ameaça de destruição pela poluição e sob ameaça permanente das bombas cada vez mais poderosas, já não estamos tão certos do poder benéfico da ciência. Há uma clara mudança na atitude coletiva com relação à ciência. Como vimos, os pacientes pelos quais Jung mais se interessou eram pessoas desencantadas com as metas de honra, poder, riqueza, fama e mulheres, e a ciência também não tinha muito a lhes dizer.

O valor supremo, para Jung, a meta para a qual tendia o desenvolvimento psicológico do indivíduo era a integração ou totalidade. Para ele, tendo alcançado essa meta, a pessoa se via fora do alcance dos envoltórios emocionais violentos, chegando a uma consciência desligada do mundo (Carl G. Jung, 13, 47-48), uma preparação para a morte. A consciência que acompanha a realização dessa nova integração é, em essência, uma atitude de aceitação. O indivíduo deixa de violentar sua natureza, pela repressão de quaisquer de seus aspectos ou o superdesenvolvimento de um destes.

Jung chama essa atitude de "religiosa", o que não significa que a pessoa subscreva qualquer dos credos reconhecidos. O sacrifício das metas mundanas do ego e a aceitação daquilo que vier, significam que o indivíduo reconhece que depende de algo superior ao ego, algo que está vivendo nele e através dele. É conveniente lembrar que no esquema junguiano de coisas, há um princípio auto regulador da mente, da mesma forma que existe um no corpo. O princípio de auto regulação manifesta-se de diversas maneiras: nos sonhos, ou mesmo nos sintomas neuróticos que levam o indivíduo a dar-se conta do que se passa no seu íntimo. "Servir a Deus"

pareceria a forma pela qual as pessoas religiosas descreveriam a atitude de prestar atenção cuidadosa a tudo que vem e aceitá-lo.

Desta forma, a análise de pessoas na segunda metade da vida tornou-se para Jung, uma jornada espiritual. Com efeito, ele chegou a dizer que a análise era uma experiência religiosa. Durante sua auto-análise, Jung tinha finalmente descoberto o que vinha procurando desde a infância, o seu próprio mito, que dera propósito e valor à sua vida, que incluía valores cristãos, embora não de um cristianismo convencional, e que terminou por resultar numa reconciliação entre os aspectos conflitantes de sua natureza. Trata-se do processo de individuação, algo para ser um apoio à vida. Os devaneios, as surpresas, as humilhações, as diferenças, a descoberta de símbolos e significados não são então alucinações e delírios e também não são uma fé ortodoxa. O resultado final do processo de individuação é a formação de uma pessoa integrada, uma personalidade integrada, uma personalidade plenamente responsável e desenvolvida, o "yang" e o "yin", como os taoístas chamam o masculino e o feminino, equilibrados.

O processo de individuação tem um lado inconsciente que fascinava Jung. Suas obras dos últimos anos estão plenas desses conteúdos. Os sonhos e fantasias são formas de expressão desse lado inconsciente. Todavia Jung não fala sobre as pessoas que tem esses sonhos e fantasias. Não trata dos aspectos práticos do processo. É de se esperar que alguém que fique mais feliz, mais integrado, mais equilibrado, melhore suas relações pessoais, melhore seu desempenho no seu trabalho ou encontre outro mais satisfatório, corresponda a uma pessoa individuada. Todavia, Jung não trata desses aspectos. É como se os seus pacientes estivessem numa situação financeira, que os colocasse acima dessas preocupações mezinhas. Na verdade, a cultura vastíssima de Jung e a profundidade de suas pesquisas parecem responder melhor a essas razões do pouco interesse pelo cotidiano e fixação em questões mais abstratas.

De qualquer modo, em 1928, o sinólogo Richard Wilhelm, a quem o Ocidente deve também a tradução de I Ching, encaminhou a Jung um texto chamado "O Segredo da Flor de Ouro". Trata-se de um material taoísta antiquíssimo que descreve um processo de desenvolvimento da personalidade, de modo muito semelhante ao que levaram as pesquisas de Jung. Num determinado momento o livro afirma "A Flor de Ouro é o Elixir da Vida, (Gin Dan, cujo significado literal é esfera de ouro, pílula de ouro). Todas as transformações da consciência espiritual dependem do coração. Reside aqui uma magia secreta, a qual, apesar de ser perfeitamente exata, é fluida, exigindo uma extrema inteligência e lucidez, assim como um extremo aprofundamento e tranqüilidade. As pessoas desprovidas dessa extrema inteligência e compreensão, não encontram o caminho da utilização, ao passo que as pessoas desprovidas do extremo aprofundamento e tranqüilidade não conseguem estabilizá-lo"(Jung e Wilhelm, 1992:99). Parece a individuação nas mãos dos seres humanos.

Mais tarde, uma confirmação adicional para suas opiniões foi encontrada por Jung na alquimia medieval. A alquimia tornou-se razoavelmente merecedora de respeito, com os trabalhos de Jung utilizando-a. Antes disso, ela era repudiada, tida como superstição pré-científica, como coleção incompreensível de receitas duvidosas voltadas para a transformação de metais pouco valiosos em ouro. Entretanto, os alquimistas, de modo geral, eram pessoas sérias e, de fato, empreenderam experimentos químicos. Porém, o fato de não haver ainda uma ciência química que explicasse o que se passava nesses experimentos, levou-os a buscar analogias entre sua experiência humana e o que viam em laboratório.

Destarte, a combinação de duas substâncias que não chegavam a ser semelhantes recebia o nome, e era descrita, como "casamento". A produção de uma nova substância a partir dessas duas era, por sua vez, descrita como "nascimento". Uma das grandes preocupações dos alquimistas era com a perfeição da matéria. Esta, assemelhava-se à perfeição do homem, desde que cumprisse à risca os mandamentos de Deus. Tendo a ciência avançado no século XVII, tais idéias ficaram

insustentáveis e a alquimia dividiu-se em dois ramos: a química e a filosofia da religião.

Essa classificação cartesiana sucede, entretanto, a um período no qual objetivo e subjetivo encontram-se profundamente imbricados, de forma que aquilo que os alquimistas descreviam, em parte era o que se passava no laboratório e em parte o que se passava neles mesmos. Jung, evidentemente, concentrou-se nesse segundo aspecto. A alquimia, da qual nos fala Jung, é um processo psicológico que se passa no interior do alquimista. As mudanças e novas combinações químicas são lidas como as mudanças internas da personalidade. Foi essa visão que lhe possibilitou ver na alquimia a metáfora do processo de individuação. (Jung,1970)

Nas palavras de Storr: "existe um famoso e freqüentemente usado teste de personalidade, inventado pelo psicólogo Rorschach, o qual consiste em apresentar ao sujeito uma série de cartões com borrões de tinta padronizados. Como um borrão de tinta não é significativo por si, qualquer coisa que o sujeito veja, deve ser o reflexo de sua própria psicologia; de fato, uma projeção de algo interior. A concepção de Jung da alquimia é facilmente apreendida se reconhecermos que ele a considerou uma espécie de gigantesco teste de Rorschach. A alquimia não era química, portanto, "nada havia nela" , quer dizer, nada exceto a projeção do processo psicológico do experimentador. Os alquimistas, tal como Jung e seus pacientes, estavam empenhados num processo de desenvolvimento espiritual, uma busca de integração e individuação". (Storr, 1995:91) É exatamente isto que o processo de individuação faz: integrar de forma única, garantindo a realização plena do indivíduo e a consecução da harmonia e da tranqüilidade.

III. O "SELBST"

No comentário sobre "O Segredo da Flor de Ouro", Jung descreve como pacientes seus reagiram a conflitos que pareciam insolúveis. Mostra que um conflito

aparentemente insolúvel pode ser resolvido pela sua "ultrapassagem", com o desenvolvimento de um "novo nível de consciência". Diz Jung que um interesse mais amplo ou mais elevado pode surgir no horizonte do paciente, fazendo com que o insolúvel perca toda sua urgência. Não foi a lógica que o resolveu; o que ocorreu foi sua dissipação no confronto com um anseio vital novo mais forte.

Um certo grau de desprendimento é requerido para a realização desse novo nível de desenvolvimento psicológico. É o desprendimento das próprias emoções do indivíduo. Um afeto atormenta e abala uma pessoa, mas ela se apercebe, ao mesmo tempo, de uma consciência superior que a impede de se identificar com ele. Essa consciência encara o afeto enquanto objeto e é capaz de dizer: "eu sei que sofro". Jung não nos fornece exemplos daquilo que entende por problema insolúvel. Storr nos dá um desses exemplos, tirado da prática psico-terapêutica.

Na meia idade, um homem de padrões éticos elevados, que vive com sua mulher um casamento razoavelmente feliz, apaixona-se perdidamente por uma jovem. Fugir com ela significará violentar seus padrões de justiça, moralidade e lealdade. É a mais avassaladora emoção em toda sua vida. Permanecer com a família significará violentá-lo. Negar uma coisa ou outra é inútil, já que se conseguisse expulsar a jovem de sua vida, entraria em uma depressão inevitável, passando a agredir a sua família. Este tipo de situação é bastante comum e geralmente é resolvido pela permanência no lar, mantendo-se o homem infeliz, ou pela saída deste, mantendo-o em estado de culpa, isto é, igualmente infeliz. Para Jung, desde que o homem seja capaz de se desprender dos dois grupos de emoções, haverá uma terceira possibilidade, e o conflito poderá ser resolvido pelo "desenvolvimento de um novo nível de consciência" ou seja, em um nível simbólico.

Para entender o exemplo em termos junguianos, o homem deveria diferenciar a jovem da imagem que está projetando nela, isto é, perceber a natureza subjetiva da sua paixão avassaladora. Se ele for capaz de ver a jovem tal como ela realmente é, então poderá também reconhecer a projeção de seus próprios aspectos femininos, ou

seja, a imagem que se origina no interior de sua própria psique. Isto posto, estará aberto o caminho para um processo interno de desenvolvimento, começando por diálogos com os aspectos femininos e outras figuras arquetípicas, Trata-se de uma técnica que impede que as emoções entrem no mundo externo, transferindo o conflito para o mundo interno. Não é mais a mulher do mundo externo que se apresenta como resposta, como propósito e significado de vida. A significação do ponto de vista emocional transmite-se para o seu mundo interno do sentimento. Põe-se assim em movimento o processo de individuação. Entretanto, nem todas as pessoas podem percorrê-lo. As paixões, na juventude, podem ser fortes demais para que o conflito seja contido e uma solução unilateral pode ser talvez a única resposta. Todavia, Jung estava principalmente interessado em pacientes de meia idade e não apenas isto, mas pessoas robustas no plano psicológico, pessoas de nível consciente forte. Eram assim pessoas capazes de sofrer o conflito e conter as emoções dissonantes. É somente quando alguém é capaz de tolerar os opostos em seu íntimo, que uma solução simbólica pode aparecer.

Poderíamos argumentar que as soluções simbólicas são a única resposta apropriada para problemas emocionais sérios. As dificuldades nas relações interpessoais, entre pessoas honestas, é geralmente atribuível aos "mundos interiores" dos envolvidos e não às suas personalidades na realidade. São as imagens desse mundo interior que são projetadas em outras pessoas e são a origem das dificuldades. É por essa razão que a tarefa principal de qualquer espécie de análise consiste em chegar a termos com essas imagens ou ainda descobrir algum meio de lidar com elas. É por esta razão que a maioria das análises que se propõem a lidar com o inconsciente, sejam elas freudianas ou junguianas, estão muito mais preocupadas com as soluções simbólicas, que ocorrem no interior da própria psique, do que com as ações dos pacientes no mundo externo.

Geralmente essas soluções simbólicas exigem um alto grau de desprendimento de sentimentos que somente será viável se o homem subordinar a sua subjetividade a uma meta mais elevada e mais objetiva, o que sempre será possível visto que

segundo Jung a alma possui naturalmente uma função religiosa. (Jung, 1970:17) Assim, as pessoas que possuem uma fé viva em algum credo religioso, freqüentemente conseguem isto. A pessoa mais religiosa, face a um tal conflito, tem uma autoridade superior para quem se voltar, um conjunto de regras às quais se subordinar e uma promessa de redenção. Mas existem muitas pessoas que não aceitam nenhum credo religioso e não acreditam em deus. Para Jung, o homem sempre necessitará de algum tipo de religião ou mito por que pautar sua vida. Deveria, então existir nele alguma "imagem virtual", uma "aptidão psíquica" para deus. Em suma, um arquétipo, algo que permita que ele se sinta como o deus egípcio Osíris. Lê-se no livro dos mortos: "juntei-me a mim mesmo, tornei-me inteiro e completo; renovei a minha juventude; sou Osíris, o Senhor da Eternidade". (Neumann, 1995:172)

Jung via a psique como fazendo parte de uma realidade universal e transcendente. Entendia que a psique humana era parte de um inconsciente coletivo, que transcendia os limites do tempo e do espaço. Muitas pessoas criticaram este aspecto da psicologia analítica, por entenderem que se aproximava do ocultismo. De qualquer maneira, esse conceito liga-se aos desenvolvimentos da física moderna. Jung procurou desmaterializar nosso entendimento da psique, do mesmo modo que Einstein desmaterializou a nossa compreensão do mundo físico. A partir da evidência de premonições e outros fenômenos psíquicos Jung chegou a ver matéria e psique como aspectos diferentes de um mesmo fenômeno. A energia física presente, segundo Einstein, em toda matéria, é paralela à energia psíquica na obra de Jung. Uma e outra estavam abertas a muitas espécies de transformação. No segundo caso, através da atividade consciente e inconsciente.

Os arquétipos compreendem um dos aspectos mais significativos e distintivos da obra de Jung. Literalmente, arquétipo significa padrão original. Jung os define de muitas maneiras. De qualquer modo, eles desempenham um papel central e crítico ligando o indivíduo ao inconsciente coletivo. No nível mais geral, os arquétipos são vistos como padrões que dão estrutura aos pensamentos e, dessa maneira, também

dão ordem ao mundo. O uso que Jung fez do termo arquétipo, fundamenta-se, na verdade, na visão que Platão tinha das imagens ou "schemata". Todavia, fala deles de vários modos, como "idéias vivas" que estão sempre produzindo novas interpretações, e como planos básicos, que fornecem a matéria prima da experiência, uma configuração específica. Carl Jung fala também dos arquétipos como órgãos da psique pré-racional e como formas e idéias herdadas, cujo conteúdo é dado pelas experiências pessoais dos indivíduos.

Uma boa parte dos escritos de Jung foi dedicada a explicar os arquétipos, já que não era possível uma definição inequívoca. De qualquer modo, Jung dedicou muito tempo e energia, procurando demonstrar que os arquétipos eram universais e que estavam divorciados do tempo. Assim, podiam ser encontrados nos sonhos, nos mitos e nas idéias tanto do homem primitivo, quanto do antigo e moderno. Não há um número finito de arquétipos, ou pelo menos, Jung não procurou listá-los. Arquétipos freqüentemente citados são pai, mãe, anima, animus e velho sábio. Da anima e do animus, nos ocuparemos ainda. O conteúdo empírico dos arquétipos pode variar consideravelmente. Porém, os princípios que lhes dão forma, bem como a ordem, parecem ser sempre os mesmos. Para Jung, quando nos encontramos com o mundo externo, os arquétipos nos orientam. Eles são também cruciais para que possamos compreender as relações entre os lados consciente e inconsciente da psique. (Morgan,1986: 223-224)

A imagem virtual ou aptidão psíquica para deus é um arquétipo, indefinível em si como os demais, molde flexível só visível depois de cheio. Durante toda a história da humanidade, deus assumiu variadas formas e disfarces. Esse arquétipo recebeu de Jung o nome de "Selbst", ou si próprio. Para Jung, apenas com o reconhecimento de algo superior ao Eu em autoridade, o homem seria capaz de desprender-se de modo suficiente da sexualidade, da vontade de poder e das demais compulsões do mundo. Se o homem não possuísse deus como experiência interior, espiritual, faria um deus de outra coisa qualquer, algo como sexo, poder ou até a razão e o conhecimento. O deus que Jung encontrou no inconsciente resultou ser diverso do

deus cristão ortodoxo. Por essa razão, Jung precisou embrenhar-se em pesquisas sobre agnosticismo, alquimia e outros campos heterodoxos, como forma de encontrar apoio para sua conclusão do que chamou de experiência de "Totalidade" dele próprio e de seus pacientes. Aparentemente essa experiência refere-se à união dos opostos, bem e mal, corpo e espírito, masculino e feminino, pelo menos na visão taoísta, etc..., de conquista de um ponto acima de conflito, igualmente uma experiência de deus. (Storr,1995)

IV. ANIMUS E ANIMA

A alma não é bem uma unidade, ao menos na concepção natural primitiva. Ela é mais um complexo múltiplo indeterminado. As representações, que podemos encontrar entre todos os povos, de almas ou espíritos que habitam as pessoas, expressam esse fato. Essas almas ou se apoderaram do indivíduo, ou se introduziram nele antes ou durante o nascimento. Os primitivos por vezes as consideram espíritos dos antepassados ou da tribo a que a pessoa pertence. Outras vezes, elas são consideradas espíritos da mata, os quais embora façam parte de determinada pessoa, são pensados como habitando animais. Nas crenças populares, em contos de fadas e em mitos, os gigantes e anões bons e maus, as fadas e os magos e, com muita frequência, os espíritos dos mortos e de animais possuem um significado parecido.

A origem dessas representações está na experiência direta de cada indivíduo. Todos conhecem estados e emoções que despertam impulsos, sentimentos, pensamentos e imagens que nos parecem estranhos. Às vezes, essas emoções são completamente opostas aos nossos pontos de vista e intenções, de tal forma que parecem emanar de um ser com existência própria. Também a atividade do sonho e da fantasia é outra fonte dessas representações. O eu consciente é para Jung apenas um aspecto da psique, pois algumas aparições não podem ser esclarecidas a não ser na existência de regiões da alma externas à consciência do eu. Essas áreas da alma que são externas à consciência são reunidas sob a denominação de "Inconsciente".

Jung lida de forma muito aprofundada com a pesquisa da estrutura do inconsciente e daquilo que constituem seus conteúdos, diferenciando um inconsciente pessoal de um impessoal ou coletivo. O pessoal contém tudo o que foi adquirido na existência pessoal, isto é, tudo o que foi esquecido, reprimido e percebido, pensado e sentido subliminarmente. O impessoal ou coletivo origina-se da estrutura cerebral herdada. São os contextos mitológicos, os motivos e imagens que surgem a qualquer momento sem que haja uma relação específica com grupos sociais ou culturas. É o que nos faz pensar em uma cultura humana, que transcende uma cultura mongol, francesa ou moçambicana. É sobretudo um determinado número de imagens que emergem com frequência e em todos os lugares. São os heróis, os monstros, os magos, as bruxas, os pais, as mães, os velhos sábios, as crianças, etc... Os nossos sábios são sempre pensados como velhos. É assim que imaginamos os grandes filósofos gregos e os sábios chineses. Imagens primordiais ou arquétipos é como Jung chama essas figuras, já que representam idéias universais e atemporais.

Entre os arquétipos, dois se revestem de um grande significado, uma vez que, pertencendo por um lado à personalidade, e por outro estando firmemente enraizados no inconsciente coletivo, servem como uma espécie de elos de ligação entre consciente e inconsciente. Um é uma figura masculina, outro é uma figura feminina, e foram denominados animus e anima por Carl Jung. Devemos entender cada um deles como um complexo de funções cujo comportamento exhibe uma forma compensatória em relação à personalidade externa. São assim, de certa forma, personalidades internas que apresentam propriedades que faltam à externa, consciente e manifesta. Constituem características femininas no homem (anima) e masculinas na mulher (animus), que geralmente estão sempre presentes em certa medida, mas que incomodam na adaptação externa ou de acordo com o ideal existente, não encontrando nenhum espaço no ser voltado para o exterior.

Essas figuras, no que tange a seu caráter, não são determinadas somente pela respectiva estruturação no sexo oposto, sendo condicionadas ainda pela experiência com indivíduos do sexo oposto e pela imagem coletiva que a mulher tem do homem

e vice-versa. Não são só imagens nem só experiências e sim essências que intervêm na vida individual mais ou menos como um estranho, por vezes prestativo, mas as vezes incomodo e até destrutivo. (Emma Jung,1995:13-16)

A anima é pois o feminino do homem, da mesma forma que o animus é o masculino da mulher, que de alguma forma precisam ser integrados à personalidade externa. "Se a personalidade consciente estiver mais comprometida com o aspecto Logos da vida, como costuma acontecer com os homens, o aspecto Eros aparece personificado em figuras (...) Inversamente, se o aspecto Eros da vida tiver recebido mais atenção do ego, como costuma acontecer com as mulheres, haverá personificações masculinas do aspecto Logos (...) Num homem, a anima encontra expressão, principalmente , na forma de humores e ênfases emocionais, positivos ou negativos, específicos; de fantasias eróticas; de impulsos; de inclinações e de incentivos emocionais para a vida. O animus da mulher, por seu turno, assume antes a forma de impulsos inconscientes da ação; de súbita iniciativa; de enunciação autônoma de opiniões; de razões ou convicções". (Von Franz, 1997:61)

A personalidade possui assim componentes contrassexuais que por um lado servem de ponto de apoio no relacionamento com os indivíduos do sexo oposto, mas que por outro, constituem fonte de todo tipo de dificuldades no relacionamento entre homens e mulheres, visto que os primeiros tendem a se irritar com o animus das mulheres e as segundas, de forma análoga, irritam-se com anima dos homens. Essas dificuldades, que aparecem entre marido e mulher, tendem a aparecer também em outros grupos, entre os quais as organizações. "Se se retirarem esses fatores psíquicos contrassexuais inconscientes, por assim dizer, dos objetos nos quais são projetados, integrando-os à consciência, o inconsciente vai revelar uma personalidade superior que nos homens costuma ter as características do "mestre", do velho sábio mágico, do semideus; nas mulheres, as da cortesã, da grande mãe, da velha sábia, ou de uma deusa que é Kore e Deméter ao mesmo tempo". (Von Franz, 1997:61) Foi esse aspecto do inconsciente que Jung chamou "Selbst", tomando o termo da filosofia indiana.

É nosso entendimento que, a exemplo das pessoas, toda a organização por mais masculina que pareça, possui uma dimensão feminina que não deve ser negligenciada. Assim, uma organização muito agressiva, na luta por novos mercados, poderá ser receptiva com relação aos "trainees". De forma análoga, uma organização que pareça muito feminina, servindo de nutrição para seus membros internos ou externos, pode ser agressiva no exercício do poder e do controle.

Toda pessoa possui atributos que não quer enxergar. Com frequência os projeta em outras. Trata-se de uma sombra. Enquanto esta parte da psique não for devidamente integrada, o processo de individuação não pode prosseguir. Também as organizações são sistemas de ação racional, onde muita irracionalidade tem lugar. Os boicotes, os acidentes de trabalho, o estresse e muitas outras manifestações não esperadas e não desejadas, podem ser sinais de que as irracionalidades não estão sendo tratadas como parte integrante desses sistemas racionais.

Há pessoas que se comportam deliberadamente de forma muito diversa do que efetivamente são. Outras, o fazem de modo não deliberado, seguindo modismos ou padrões grupais. Com muita frequência, esses padrões dizem respeito a grupos de referência mais do que a grupos de pertença. Muitas moças, por exemplo, podem procurar se comportar como as estrelas das novelas de televisão, que por definição exibem um comportamento estereotipado. Entretanto, todos nós nos comportamos de forma diferente, quer estejamos numa praia, numa cerimônia de casamento ou num velório. Esses comportamentos de papéis podem ter muito pouco a ver com nossa personalidade. São como máscaras do teatro grego ou como do teatro japonês, e todas as formas de teatro. Há organizações que vendem uma belíssima imagem de si próprias, que se comportam com uma ética e estética impares com relação ao mercado. Porém, muitas delas tem um terrível ambiente de trabalho, caracterizado pelo autoritarismo e pela exploração. Esses papéis sociais assim desempenhados, recebem o nome de persona. Toda organização tem a sua dramaturgia, com sistemas múltiplos de persona.

A maior parte das organizações, principalmente as empresariais, tem uma persona nitidamente masculina e, em boa parte dos casos, essa persona corresponde ao predomínio da racionalidade e dos critérios de eficiência, valores normalmente tidos como masculinos. Todavia, masculino e feminino se combinam nas pessoas reais. Não há homem que não tenha o seu feminino, mesmo que muito reprimido. O mesmo vale para as mulheres, com respeito ao masculino. Dito de outra forma, não há masculinidade e sim masculinidades; não há feminilidade e sim feminilidades.

É melhor falar de masculinidades e feminilidades, porque efetivamente dão a idéia de que há variações no interior dos dois gêneros, tomando o cuidado de lembrar, que comumente "o que denominamos "feminilidade" é o produto de um adestramento permanente do corpo e das incessantes chamadas à ordem, entre os quais o mais importante, por ser inerte e reificado, é a vestimenta. Seria preciso construir ou ler a história da roupa feminina, desde as formas caricaturais mais complicadas, a ponto de impedirem ou tornar difíceis os deslocamentos elementares, até as mais simples, como uma história do adestramento do corpo feminino, tratando-o como um capítulo da história da educação" (Bourdieu,7/2/99,5). Essas considerações mostram quão longe estão ainda as mulheres de conquistar o seu lugar equidistante dos homens, mantendo-se na esfera do feminino e não se masculinizando. De outra forma fica difícil a individuação, que pressupõe a diferença na semelhança. O continente dos opostos parece estar indicado no Tai Chi chinês, no qual masculino e feminino, terra e céu, noite e dia, negro e branco, são contidos por um redondo (uma forma redonda). (Neumann,1995:27) Porém, em Lao-Tsé, encontramos: "Havia algo sem forma, porém completo;/ Existente antes do céu e da terra; / Sem som, sem substância,/ De nada dependente, imutável, Impregnando tudo, inquebrantável./ Pode-se considerá-lo a mãe de todas as coisas sob o céu". (Lao Tsé, em Neumann,1995:27) Não se pode pensar em masculino sem feminino, nem vice-versa. Não se pode pensar em masculino e feminino sem gradações e nuances.

V. O IMPASSE

Constitui lugar comum afirmar que o ambiente de trabalho é regido por normas. Essas constituem o coração da cultura organizacional e o "modus operandi" do poder. Muitas dessas regras são implícitas, sendo informais e não escritas, o que desde Elton Mayo não constitui exatamente uma novidade. Porém, o que é novo é a constatação de que essas regras são geralmente masculinas. Trata-se de uma moralidade masculina dominando as organizações, exercendo o poder e delineando a cultura. As mulheres ou mesmo os homens que não compreendem ou ignoram essas normas costumam enfrentar problemas no seu cotidiano organizacional. "(...) Para ser competitivo no jogo do trabalho é necessário apreender as regras do jogo (...) os homens me ensinaram tais regras e eu vou ensiná-las a vocês neste livro, a fim de fornecer o conhecimento e as habilidades necessárias para desenvolver sua qualidade de vida, reduzir conflitos e estresse e ajudar você a ter tanto sucesso quanto você pretende (...) Eu espero que este livro ajude as mulheres, para que elas tenham sucesso e se tornem suficientemente poderosas para um dia escreverem as regras". (Mendell, 1996:8,9)

O trabalho para alguns estudiosos do gênero é um campo de batalha ou um tabuleiro de xadrez. Isto é localizado na mente dos homens; homens indiscriminadamente. Neste tabuleiro, vigem as regras dos jogos a que os "homens" estão habituados desde a infância. Assim, os comportamentos femininos nem sempre fazem sentido, o que seria diferente se os homens procurassem entender as diferenças entre os gêneros. De fato, as mulheres exibem diferenças biológicas, psicológicas e culturais que precisam ser entendidas. De modo geral, as mulheres são tidas como possuidora de uma personalidade "atributiva". Estão, segundo alguns, próximas do irracional, do sentimental, do amável, do fraco, do vulnerável. É curioso que não se pergunta o quanto isto tudo pode ser cultural. Os homens estariam mais próximos do racional, da força física, da assertividade, etc..., ou seja, uma personalidade "realizadora", o que também pode ser largamente determinado pela cultura. De qualquer forma, nos

dias que correm, na cultura dos povos do Ocidente, as mulheres ainda são mulheres pelo que são e os homens, pelo que fazem. (Mendell, 1996:19)

Também pode parecer banal insistir em que o gênero é uma categoria ao mesmo tempo genética e social. Contudo, isto não é banal para todas as pessoas. Importante é frisar que um papel muito forte na construção do gênero é desempenhado pelos jogos da infância. Enquanto os jogos masculinos são em geral caracterizados pela agressividade, os jogos das mulheres preparam para o bom relacionamento interpessoal e para o trabalho doméstico. Isto tem mudado consideravelmente com os esportes praticados pelas meninas, mas talvez não o suficiente. Em princípio, os jogos femininos buscam evitar o conflito e buscar a cooperação, enquanto os jogos masculinos sublinham habilidades utilizáveis no ambiente de trabalho. Os últimos enfatizam o conflito, a competição, a resolução de problemas, etc...

Existem alguns aspectos que podem ser encontrados no comportamento humano, que podem ser comuns em mulheres, e que são extremamente nefastos para uma executiva. São a passividade, a desorganização e o medo de cometer erros. Existem também muitos homens que consciente ou inconscientemente agem de forma perversa com suas colegas mulheres. É difícil para uma mulher, por exemplo, ser tratada como se fosse uma menina. É muito difícil se sentir excluída das tarefas ou das conversas. É evidentemente difícil perceber que é tratada com hostilidade velada ou discriminação. O abuso sexual é algo que nem deveria ser mencionado, não vivêssemos no mundo em que vivemos. Naturalmente, muitos desses problemas, também afetam os homens mal enquadrados na masculinidade hegemônica ou mesmo não enquadrados.

Adrienne Mendell chega a listar sete regras que a mulher executiva deve obedecer para ter sucesso num mundo de homens. Cada regra é seguida da forma de atingi-la. Todavia, a maior parte dessas regras serviria para qualquer executivo, homem ou mulher, além de ser por demais simplista, reduzir a complexidade do mundo

organizacional do poder e de seu exercício da cultura da organização e da sociedade a um conjunto de sete regras, mesmo que sete na cabala signifique plenitude...

De qualquer modo, são as seguintes as sete regras:

1. Agir de forma competente:

- a. aja como se você soubesse o que está fazendo, mesmo quando não estiver segura disso;
- b. solicite ajuda somente quando precisar de fato;
- c. destaque e enfatize suas realizações e talentos;
- d. não faça propaganda de seus erros.

2. Agir de forma forte:

- a. sempre tente tomar e estar no controle;
- b. não dependa de seu superior;
- c. não deixe seu oponente saber que ele está conseguindo o que quer de você, mesmo quando ele estiver;
- d. não demonstre incômodo se as coisas não estiverem indo do seu jeito;
- e. aja como uma profissional competente como você é e não como o estereótipo da mulher de negócios.

3. Jogue para ganhar, mesmo quando o jogo não for divertido:

-
- a. longas horas podem fazer parte do jogo:
 - b. há momentos em que é melhor esconder a verdade ou mentir.
4. Não se envolva emocionalmente enquanto estiver jogando:
- a. não tome como coisa pessoal, os comentários feitos pelos oponentes ou colegas;
 - b. não fique ligada demais aos seus clientes ou aos seus próprios objetivos;
 - c. somente mostre desaprovação ou "braveza" nos momentos apropriados.
5. Ser agressiva é parte do jogo:
- a. escolha o "time" em que você quer jogar e trabalhe para ser escolhida por ele;
 - b. torne-se visível;
 - c. procure trabalhos interessantes;
 - d. procure riscos.
6. Brigar faz parte do jogo:
- a. lute de forma justa;
 - b. não seja nem muito passiva, nem muito agressiva;
 - c. encontre o "calcanhar de Aquiles" de seu oponente e procure atingi-lo;
 - d. saiba quando parar;

- e. não atinja a face de seu oponente;
 - f. seja um vencedor simples e um bom perdedor.
7. Você é parte de um "time":
- a. times usam uniformes;
 - b. companheiros de equipes ajudam uns aos outros;
 - c. seja sempre leal com o seu "time";
 - d. o seu "time" vem antes de seu interesse pessoal;
 - e. sempre dê 100% ou tente aparentar que está fazendo isto. (Mendell, 1996)

Para Mendell, essas são as normas ou regras implícitas que os homens instauraram e que as mulheres devem seguir se quiserem obter sucesso. Esse é o mundo dos negócios, com sua dramaturgia, seu modo de ser que para alguns é ético e para outros não. De qualquer modo, o que a autora faz é um levantamento de crenças comuns no universo cultural das empresas. Copiar, estes homens, talvez não seja, porém, a melhor saída para as mulheres, que poderiam injetar valores novos nas organizações. Este é todavia o impasse: uma conversão ou uma atitude de transformação cultural. Para a maioria das mulheres não se trata de uma opção. As regras do jogo estão dadas. Mesmo assim, as mulheres com frequência contribuem para a mudança, mesmo quando inconsciente disto.(Mendell,1996).Entretanto, há muitas feminilidades, nem todas transformadoras, ou nem todas igualmente transformadoras.

VI. MASCULINIDADES

As empresas constituem um "locus" de reprodução dos gêneros, tal como se encontram ordenados na sociedade maior. Assim sendo, as empresas e outras organizações reproduzem a dominação masculina e é masculina a cultura da maioria dessas instituições. Um aspecto freqüentemente negligenciada nas análises organizacionais é o gênero da instituição. Isto parece tão ou mais importante que o gênero dos administradores ou dos empregados. É importante, portanto, tornar mais claros os caminhos pelos quais a reprodução "homossocial" é constituída e como as instituições permanecem masculinas. De qualquer forma, o gênero é parte significativa da cultura das organizações, sendo também um dos eixos principais em termos do qual a vida social se organiza, constituindo , no nível macroestrutural, algo tão relevante quanto classe e raça na alocação e distribuição de recompensas na hierarquia social. No nível micropsicológico é também importante na formação da interação interpessoal.

Sexo e gênero são conceitos diversos. Sexo é um conceito de origem biológica e corresponde a dicotomia macho e fêmea. Gênero é um conceito mais amplo, pois corresponde às atribuições sociais para tais diferenças biológicas. Gênero é algo construído socialmente, constituindo desta forma, um produto da interação de forças sociais, variando entre culturas, variando no tempo, entre épocas ou gerações e, finalmente, variando no aspecto longitudinal, isto é, através do curso da vida de um indivíduo qualquer. É por essa razão que alguns estudiosos preferem falar em masculinidade, ou masculinidades e em feminilidade ou feminilidades, e não em masculino e feminino. (Kimmel, 1996)

É verdade que a maior parte dos trabalhos em estudos organizacionais implícita ou explicitamente fala de homens. Porém, não fala de homens no sentido de gênero. É necessário frisar que os estudos sobre masculino nas organizações não são sempre estudos sobre homens, já que sendo o masculino e o feminino socialmente construídos, podem estar presentes tanto em homens como em mulheres. É evidente

que, nos dias que correm, executivas bem sucedidas exibem, com freqüência, marcantes traços masculinos. Assim, homem e masculino, não são necessariamente sinônimos. Há nas organizações contemporâneas uma masculinidade hegemônica. É essa masculinidade que tem servido de modelo ou princípio organizacional. Ocorre que uma das principais fontes do masculino é ainda o trabalho. Trabalhar possibilita ao sujeito sentir-se poderoso, auto-realizador, competente, agressivo, etc..., traços geralmente concebidos socialmente como masculinos. Há uma associação de sucesso no trabalho com realização e sentimento de vitória. A construção social do gênero implica em mais ou menos poder. Na vida organizacional, a construção do gênero é parte da competição do dia a dia por poder pessoal e organizacional. (Cheng, 1996)

Jennifer Pierce analisa, nessa ordem de pensamento, como um comportamento agressivo, manipulativo e aético é reforçado e até requisitado na profissão de advogado litigioso. Usam a emoção, de modo muito, particular, para manipular juizes, jurados, testemunhas, etc... Para Pierce, esta manipulação é realizada segundo estratégias de intimidação agressiva, ao mesmo tempo que através de relações amigáveis, com vistas a ganhar a causa pretendida. Trata-se da racionalidade instrumental elevada aos mais altos níveis. (Habermas, 1984) Dessa forma, através de tentativa de exercício do controle e manipulação, esses advogados reproduzem relações de gênero, na medida em que agressividade associada a controle e desejo de vitória estão em nossas culturas, associadas ao masculino. Sendo assim, o masculino é um pressuposto básico da maior parte de nossas instituições. Os advogados que não agirem dessa forma, dificilmente obtêm sucesso. Aliás, dificilmente esses profissionais conseguem trabalho, sejam homens ou mulheres. (Pierce, 1996)

A constituição dos gêneros da pessoa se dá em suas atividades diárias. Um número considerável de pessoas luta para ser reconhecido como "macho" ou "fêmea", tendo em geral uma visão rígida do que isto significa. Para a maioria das pessoas não há uma gradação no masculino e no feminino. Com uma facilidade assombrosa um

homem é chamado de "veado" e uma mulher de "sapatão", havendo ou não relação com o seu comportamento sexual. Muitas vezes, essas designações tão somente significam a falência na luta por serem vistos como "macho" ou como "fêmea". São pessoas que não cabem nos estereótipos da construção social dos gêneros. Por essa razão, busca-se logo novos estereótipos para elas.

Os indivíduos percebem seus comportamentos mensurados pelos demais. Em função disto, orquestram suas ações em termos de como querem ser interpretados num dado contexto social. É assim em geral com nossos comportamentos, inclusive com relação a gênero. Encorajamos os demais a nos considerarem "verdadeiros" homens ou "verdadeiras" mulheres. Todavia uma alta executiva precisa ainda ser vista como dotada de traços geralmente associados ao masculino. Alguns homens são muito agressivos nas suas empresas e receptivos em outros contextos, como o lar. Homens e mulheres participam em uma conduta auto-regulatória, através da qual monitoram a construção de seus próprios gêneros. O masculino é construído sistematicamente e diariamente. Não é um produto estático e acabado como o estereótipo faz crer. O mesmo é verdadeiro para o feminino. Eu sempre pensei que era assim, é uma frase que muito poucos homens e mulheres podem afirmar com segurança... É preciso ainda lembrar que o masculino e o feminino são construídos para falar através da unificação de práticas auto-regulatórias influenciadas por limites estruturais que nos envolvem a todos: divisão de trabalho por sexo, relações de poder entre sexos e sexualidade. Tais limites permeiam as relações entre homens, entre mulheres e entre homens e mulheres.

O conceito de "masculinidade hegemônica" pode ser usado como uma analogia do conceito gramsciano de hegemonia. Trata-se do gênero dominante e a masculinidade culturalmente idealizada num dado período histórico. No Ocidente, os componentes mais fortes da hegemonia masculina estão centradas no trabalho pago, na subordinação da mulher e na heterossexualidade. Essa hegemonia influencia consideravelmente o comportamento dos homens e talvez de algumas mulheres. Entretanto, trata-se de uma influência e não de uma determinação. Circundam este

centro vários valores, entre os quais a agressividade e a capacidade de assumir riscos. Entretanto esta última só é uma qualidade quando fica demonstrado que valia a pena corrê-los. Nem sempre o que é masculino é bom, seja para homens, seja para mulheres. (Messerschmidt, 1996)

Judi Addelston e Michael Stirratt estudam o caso de Cidadel , segundo eles o último bastião da masculinidade. Trata-se de um colégio interno que ministra educação militar e treinamento paramilitar para cadetes do sexo masculino, com o objetivo de fazer de meninos, "homens completos". Em termos de suas características, pode ser considerado uma instituição total. (Goffman, 1974:11-18) Certa feita, uma menina pretendeu entrar no colégio e como não foi aceita , decidiu entrar na justiça. O debate ideológico que ocorreu na corte é o tema de Addelston e Stirratt. A meta era a investigação da dialética da "masculinidade hegemônica". Alunos e professores da instituição eram contrários ao ingresso da menina, pois entendiam que isso destruiria o caráter de unidade masculina do colégio e, dessa forma, sua missão. O fator mais importante na transformação de meninos em "homens completos" era o treinamento rigoroso e disciplinado em um ambiente homosocial (preferência social por membros do próprio gênero, sem que isto implique em atração erótica), além da prática do desenvolvimento da "masculinidade hegemônica".

Para os autores, esta "masculinidade hegemônica" é constituída por meio da exclusão ou oposição às mulheres, aos efeminados, a feminilidade, e assim por diante... Por essa razão, ela é frágil. Sua fragilidade vem precisamente da exclusão e oposição ao outro. Cumpre destacar que se uma menina entrasse na escola, tornando-se um "homem completo", o desempenho da hegemonia masculina seria colocado em xeque, já que se uma mulher exibisse o mesmo desempenho de um homem, e chegasse a terminar o curso, a necessidade de ser homem, tanto física quanto psicológica, para se tornar um "homem completo", não só seria colocada em questão, como seria desmentida. Assim, as diferenças sexuais são utilizadas para legitimar ou justificar a exclusão do outro. Tais diferenças servem também para

lançar luzes sobre a fragilidade da tão valorizada "hegemonia masculina". (Addelston and Stirratt, 1996)

Um outro caso estudado refere-se à uma cultura ocupacional no campo da computação. Trata-se de um fenômeno de criação de uma "masculinidade ocupacional", sem que os requisitos da tarefa justifiquem isto. As mulheres, mais que os homens, abandonam o trabalho nessa área. Aparentemente, elas deixam o trabalho nessa área mais que seus colegas homens, porque vêem tal campo como feito por eles e para eles. Vê-se que a masculinidade com frequência é uma construção social excludente, além de ser uma ficção, pois nega o que há de feminino no homem. Assim, além de excludente, a "masculinidade" é repressora, já que escapar aos seus códigos significa quase sempre correr risco de ser considerado efeminado e ser assim também excluído. Dessa forma a "masculinidade hegemônica" nega as "masculinidades", justificando o domínio dos mais reprimidos. (Wright, 1996)

Partindo do pressuposto teórico de que as reações dos sujeitos com relação ao trabalho não são somente moldadas pelas suas próprias características, como sexo, por exemplo, Amy Wharton e Sharon Bird chamam a atenção para a distribuição de status entre os outros grupos sociais relevantes na empresa ou organização. Além disso, as autoras compartilham o ponto de vista segundo o qual as relações sociais no trabalho representam uma fonte de satisfação, constituindo uma recompensa importante e também uma fonte de preocupação dos indivíduos no ambiente de trabalho. Tais relações constituem também um veículo pelo qual a desigualdade social é reproduzida. A semelhança com o grupo social é importante para a integração e a coesão no trabalho, como tantos pesquisadores demonstraram.

A base empírica do trabalho ao qual nos referimos foi o uso de questionários distribuídos entre homens brancos e heterossexuais que trabalhavam em uma universidade norte-americana. A análise dos dados revelou que a percepção da semelhança relaciona-se com o sexo, isto é, os homens percebem como iguais

aqueles do mesmo sexo. Revelou também que a percepção de trabalhar com pessoas do mesmo sexo ajudava na satisfação dos respondentes. Essa satisfação pode diminuir consideravelmente quando homens trabalham em grupos de predominância feminina, nos quais as mulheres tem o mesmo status ou maior do que eles.(Wharton and Bird, 1996) Sendo o gênero feminino menos valorizado socialmente, o homem pode experimentar um rebaixamento moral quando se vê trabalhando num ambiente de maioria feminina. Contudo, podem estar operando aqui diferenças culturais relevantes, que dificultam a coesão e a integração. O fato de haver um feminino em todo homem e um masculino em toda mulher, não significa, de forma alguma, que o homem seja igualmente masculino e feminino e, da mesma forma, a mulher. Entretanto, é provável que essa sensação de rebaixamento moral deva-se mais ao preconceito e com ele possa ser superado.

Agressividade e poder constituem talvez as características máximas do chamado mundo de negócios. Nesse mundo, o herói é sempre exemplo maior de masculinidade. A "hegemonia masculina" não é tão somente um certo tipo de identidade. Significa, igualmente, ganhar e apoderar-se do poder na organização e na sociedade. Martin Kilduff e Ajay Mehra acreditam que as "business schools" podem fornecer uma excelente base empírica para o entendimento dos efeitos da "masculinidade hegemônica" nos estudantes que entraram no mundo dos negócios. Por essa razão, analisam a extensão em que a identidade da hegemonia masculina representa um papel nas carreiras dos estudantes de elite em administração nos Estados Unidos. Constatam que a identidade masculina hegemônica influencia homens e mulheres no universo social dos MBAs, na medida em que valores de competição agressiva e poder são enfatizados.

Entretanto, é possível que tais valores já sejam trazidos pelos jovens, quando entram nesses programas. Seria interessante verificar o que ocorre com aqueles que trazem tais valores menos nítidos. É bem possível que muitos professores universitários estejam nesse grupo, o que é entretanto apenas uma hipótese. O que a pesquisa demonstrou foi que as mulheres que se graduam nos MBAs, e que entram no mundo

dos negócios apresentam uma tendência a enfrentar dificuldades para suportar a pressão e as demandas da identidade fortemente masculina, do ponto de vista cultural, requisitada pelas grandes empresas. As mulheres, além de necessitarem se "masculinizar" ainda são discriminadas nesses ambientes. Por mais que isto esteja mudando, a sociedade e a família patriarcais continuam a produzir padrões de masculino e de feminino compatíveis com os valores capitalistas de competição e agressividade. Assim, as mulheres e os homens menos próximos da "masculinidade hegemônica" precisam fazer muito mais para ter o mesmo resultado. (Kilduff and Mehra, 1996)

Como já podemos observar, gênero não é uma coisa homogênea e fixa. É algo que implica em gradações e que pode alterar-se no curso de uma vida. Isto significa que os homens não são todos igualmente masculinos e que as mulheres não são todas igualmente femininas. Este fato, porém, é mascarado pela visão bipolar que nos é dada pela hierarquia que sobrepõe o masculino ao feminino. A "masculinidade hegemônica" descreve a definição social do que é ser um homem. Essa forma de masculinidade fornece uma identidade para o homem, que deve lutar por sucesso, por realizações e estar sempre no controle. O homem, por este modelo, deve ter poder e estar no poder. Ele vê isto como um direito seu, e a privação do poder é para ele um insulto. "Mas o que é preciso para que (os homens) fiquem contentes não é que tenham mais ou menos, mas que se convençam de que não têm direito a mais ou menos". (Durkheim, 1999)

Hegemônico e supremo, o gênero masculino é culturalmente reconhecido, exaltado e dominante em nossa época e assim já era na cultura judaico-cristã desde o tempo dos grandes patriarcas. A hegemonia masculina não caracteriza apenas a sociedade, mas também as organizações, nas quais as mulheres tem que recorrer a uma espécie de "travestismo" cultural para alcançar os postos de direção. Caracterizadas pela hipermasculinidade ou "masculinidade hegemônica", as empresas e outras organizações, como sindicatos e partidos políticos, reforçam a hierarquia de mando e subordinação, marginalizam masculinidades alternativas e o feminino em todas as

suas nuances. Homens que se definem em termos de masculinidades alternativas, com frequência não conseguem verificar suas identidades num ambiente onde domina a "masculinidade hegemônica" ou a hipermasculinidade. Para Laurie Telford, tal dificuldade ou impossibilidade pode influenciar a organização de forma negativa. É importante ressaltar que a verificação é a forma pela qual as pessoas confirmam os conceitos que têm de si próprias.

Para que uma identidade seja verificada no interior de uma organização, é preciso que outros membros dessa instituição a validem ou sustentem. Quando uma masculinidade é verificada, o indivíduo que a possui sente que pode agir de acordo com ela e que os demais o reconhecem e, sobretudo, irão fornecer suporte a sua identidade. Dessa forma ele consegue alcançar ordem e coerência em seus processos mentais, podendo voltar sua atenção para outras coisas, como o trabalho. Assim, as identidades dos indivíduos são negociadas todos os dias no interior das organizações. A cultura de uma dada organização é o contexto e o instrumento que tornam esse processo de negociação possível dentro de certas idiosincrasias, limites e tolerância. A negociação das identidades pessoais ou interpessoais pode ser afetada tanto pela ideologia como por sua manifestação concreta. Desse modo na medida em que cultura e ideologias organizacionais valorizam a "masculinidade hegemônica", masculinidades alternativas não têm lugar na organização, salvo em postos sem nenhum poder e, assim mesmo, em determinados casos.

A subordinação para algumas identidades masculinas torna-se inevitável em um sistema de "masculinidade hegemônica". A subordinação ocorre quando uma dada masculinidade dominante assume um caráter ideológico e, desse modo, assume foros de "verdade", passando a ser tomada como indiscutível, além de socialmente desejável. Como a identidade masculina que domina passa a ser assumida como pressuposto, ela passa a ser lida e entendida, no sistema cognitivo da maioria ou a totalidade de seus membros, como inevitável e universal. Neste sentido, aqueles que são definidos pela masculinidade dominante ou hegemônica, passam a ter o suporte da cultura organizacional para sua identidade. No ambiente organizacional, os

homens identificados com a masculinidade dominante tem, assim, mais facilidade que os demais para terem a sua masculinidade verificada. Já, para que uma masculinidade alternativa seja verificada, é preciso que os que se identifiquem com ela, enfrentem o peso das estruturas sociais. É de se esperar, e de fato isto parece ocorrer, que as pessoas se comprometam muito mais com aqueles ambientes que confirmam os conceitos que tem de si próprias, bem como suas identidades do que com aqueles que não confirmam. Quando a verificação não se dá, a tendência é para que as pessoas se afastem, o que, entretanto, também depende das oportunidades externas. (Telford, 1996)

Tomoko Hamada conduziu um estudo etnográfico em uma empresa japonesa possuidora de filiais nos Estados Unidos e na Europa. Procurou mostrar como o controle japonês, com sua definição cultural assimétrica de poder, influencia o ser euro-americano, classe média de educação universitária, heterossexual e executivo masculino. Em geral, os norte-americanos de origem européia acreditam que os japoneses impõem barreiras para aqueles que não são dessa nacionalidade chegarem a posições de destaque e comando em organizações nipônicas. O estudo de Hamada apresenta a influência da diversidade na caracterização do masculino entre os japoneses e os euro-americanos. A segregação de todos os não nipônicos em empresas japonesas recebe o nome de "bamboo ceiling", apresentando como características a exclusão dos empregados do país hospedeiro dos processos -chave de decisão e informação, a falta de trilhas de carreiras para empregados locais, a existência de uma diferença na estrutura de salário e nas condições de trabalho para os executivos distribuídos pelos quartéis-generais do Japão e aqueles alocados em outros locais do mundo, fortes tensões e desconfiança recíproca entre executivos expatriados e locais e dificuldade na manutenção de alto comprometimento dos executivos locais.

Hamada sublinha, porém, que tais segregações relacionam-se muito mais com o sistema patriarcal de administração internacional altamente centralizado do que com traços específicos da cultura japonesa. De qualquer forma, em sua pesquisa, o

discurso dominante e o contra-argumento sobre gênero tornam-se centrais no controle global desta multinacional. É quase possível se afirmar que há um choque entre a masculinidade japonesa e a masculinidade dos norte-americanos de origem européia. Como os japoneses ocupam a posição hegemônica, os segundos são obrigados a se adequar a seus valores. Os euro-americanos, enquanto atores individuais, freqüentemente criam e recriam suas próprias intersubjetividades, vidas psíquicas, relações sociais, conhecimento local e habilidades, a despeito das estruturas e práticas dominantes e opositoras. É interessante destacar que muitos comportamentos tidos como masculinos pelos japoneses, são tidos como femininos pelo euro-americanos e, como, os primeiros ocupam uma posição hegemônica, os segundos são obrigados a feminilizar parte de seus comportamentos, com vistas à manutenção de seus empregos e em nome da masculinidade em suas famílias e na sociedade maior, uma vez que o estar empregado é um dos fatores mais destacados na caracterização do que é masculino na cultura dos norte-americanos de origem européia. (Hamada, 1996)

É freqüente que processos de seleção de executivos, talvez com a exceção da área de recursos humanos e "marketing" em alguns casos, privilegiem notoriamente homens e mulheres cujos comportamentos e atitudes se alinhem com os estereótipos da masculinidade hegemônica. Também, nos Estados Unidos, é comum que norte-americanos de origem oriental ou simplesmente orientais, não sejam vistos como detentores dessa forma de masculinidade e às vezes são tidos como pouco inteligentes. Da mulher de origem asiática espera-se contudo que aja de acordo com os estereótipos do feminino. Essas considerações mostram que o gênero é socialmente construído, nem sempre se relacionando com o sexo biológico. (Cheng, C., 1996)

É possível, por exemplo, que em organizações onde dominem mulheres "fortes", próximas da "masculinidade hegemônica", os funcionários homens sejam escolhidos entre pessoas dotadas de feminilidade mais marcante do que na maioria das

organizações. Isto pode ocorrer na área social da administração pública em alguns países. (Cheng, C. 1996)

VII. FEMINILIDADES

O arquétipo nos possibilita sair das restrições do positivismo e entrar no imaginário coletivo. É, por essa razão, um instrumento rico de conhecimento e experiência. As contradições abissais que caracterizam a natureza humana podem ser confrontadas pelo indivíduo através do arquétipo. Ele nos fornece uma experiência absolutamente imediata da luz e das trevas, de Cristo e do demônio. (Jung, 1970) Pode-se afirmar que os arquétipos são formas de apreensão que originam modos de pensamento, sentimento, imaginação e experiência.

Primariamente, as idéias arquetípicas são idéias especulativas, ou seja, que encorajam a especulação, o que significa olhar para o espelho, refletir, ter visões (Hillman, 1975:118) pessoais e supra-pessoais em termos de conteúdo. Os arquétipos variam de acordo com a experiência de cada um e com a história e a cultura da sociedade. Eles são infinitos em termos de número, mas de qualquer forma, refletem experiências de vidas típicas. Assim, representam as realidades mais imediatas da humanidade, quais sejam, maternidade, paternidade, infância, heroísmo, sabedoria. (Bowles, 1993) Os arquétipos projetam a experiência profunda, reproduzindo a história do conhecimento em geral. As estrelas marcaram o início da ciência. A humanidade via deuses nas estrelas e atribuía qualidades mentais ao zodíaco. Tratava-se de um processo projetivo que continua a ocorrer sem deuses nas estrelas. Os processos analógicos na pesquisa científica e as metáforas da ciência são a continuação da tradição da alquimia.

As organizações com sua cultura e estrutura de poder, o mundo do trabalho em geral, bem como as demais esferas da vida social são povoadas de modelos culturais de feminilidade, que tem nítidos aspectos arquetípicos e que estabelecem padrões

diferentes do que é ser mulher e de relações entre mulheres e entre homens e mulheres. Cada arquétipo de mulher corresponde a um modelo masculino de homem. Esses arquétipos são transculturais, como bem revela a mitologia grega com seus deuses e deusas que encontram seu lugar nas organizações do Ocidente. (Bolen, 1984, 1989; Bowles, 1993). Jean Bolen, um psicólogo junquiano, explorou a presença das divindades da Grécia Antiga no interior da psique da mulher contemporânea. Este fato encorajou Gherardi (1995) a caminhar nessa linha, no que se refere às origens mais profundas das formas de comportamento no trabalho.

Gherardi (1995) vê as organizações como constituído vários pequenos Olimpos, a morada dos deuses dos antigos gregos. Esses deuses entram em sérios conflitos, formam alianças, tramam vinganças e alcançam uma paz idílica. Ligações estáveis e emoções muito fortes mantêm unida a família divina. O objetivo de Gherardi é ilustrar inicialmente o lado feminino da organização-Olimpo, para posteriormente compará-lo com a masculinidade da qual mais se aproxima, e com a dinâmica gerada na vida social pelo par divino. Existem dois grupos bastante diversos de deusas gregas: as deusas virgens (Artemis, Atena, Hestia) e as deusas vulneráveis (Hera, Deméter, Persephone). A feminilidade não manipulada pelas expectativas sociais e culturais ou pelo julgamento do homem é representada pelas divindades virgens. São mulheres sem relacionamento com o homem. São deusas que perseguem suas próprias metas e as realizam apesar das expectativas e dos desencorajamentos dos demais. Já as deusas vulneráveis estão sempre prontas a se engajar em relações, encontrando suas identidades e seu bem estar nessas relações. Enquanto as deusas virgens encarnam a necessidade de independência da mulher, as deusas vulneráveis expressam a necessidade social. Todas as deusas vulneráveis foram dominadas por divindades masculinas e sofreram em função de relacionamentos amorosos.

A deusa grega Artemis era chamada Diana pelos romanos. Era a deusa da caça e da lua, que andava pela floresta em companhia de um grupo de ninfas. Artemis era irmã gêmea de Apolo, o deus do sol. Gherardi encontrou Artemis em organizações

com cargos com estafes só de mulheres, mulheres que se formaram num grupo de pares e deixavam-se guiar por uma delas, que funcionava como uma espécie de mentora. Era, sua protetora contra o resto da organização. É geralmente na administração pública que isto é mais comum. Nesses casos um tipo de administração participativa se estabelece implicitamente e Artemis é "uma entre pares". Desse modo, a comunicação, a troca de experiências, o auxílio mútuo e a intercambialidade de tarefas caracterizam essa subcultura organizacional no que se refere ao estilo de administração, ao lado da liderança democrática. A solidariedade grupal invalida as classificações formais de cargo e as mulheres com qualificações mais altas também desempenham as tarefas mais simples. Por sua vez, as mulheres menos qualificadas, enfrentam o desafio das tarefas mais complexas. A idéia parece ser uma por todas e todas por uma e isto é também a grande motivação; entretanto, ninguém duvida que a líder é Artemis e que todas lhe devem lealdade. O grupo de ninfas se forma com o tempo, e se houver algum homem no grupo, ele ou o abandona rapidamente ou passa a se comportar como "uma das meninas". Se outra Artemis aparecer, ela deve disputar a liderança. Caso seja vencida, ou se retira ou volta para o grupo de ninfas, prestando lealdade à vencedora.

A demarcação e a defesa do território organizacional é uma característica de Artemis. Sua esfera de competência, no aspecto profissional, e a autoridade que ela confere, são reconhecidas e respeitadas. Na verdade, sua determinação na defesa de seu espaço organizacional assusta todos e todas as rivais potenciais. Artemis é uma líder que defende seus assuntos contra interferências do ambiente externo. Esta defesa inclui seu grupo, que é por vezes defendido ferozmente. Ela o ajuda em seu trabalho, mas exige lealdade e reciprocidade, principalmente quando decide embarcar em uma nova aventura. A competição constitui o lado escuro do modelo cultural. Artemis, a caçadora, não tinha nenhuma necessidade de aprovação masculina. Estabelecia seu objetivo e enfrentava a competitividade da caçada, Artemis amou um único homem, que morreu vítima de sua competitividade: Orion estava nadando em alto mar. Apolo indicou o ponto preto movendo-se na água e desafiou Artemis a alcançá-lo com uma flecha. Não sabendo que a meta distante era

Orion, Artemis aceitou o desafio, deixou voar sua flecha e o assassinou. Irmamente com suas ninfas, altamente competitiva no mundo dos homens, a Artemis das organizações é uma individualista que persegue suas metas sem o apoio de homens ou mulheres, salvo a lealdade de suas ninfas.

Atena, a protetora da cidade de Atenas, deusa grega da sabedoria e das artes, era chamada Minerva pelos romanos. Ela nasceu de um único progenitor, Zeus, pai de todos os deuses. Era a companhia mais confiável do grande deus. Zeus sofreu uma dor de cabeça muito forte e pediu a Hefestos, o ferreiro do Olimpo, que quebrasse sua cabeça. Isto feito, nasceu Atena, da cabeça de Zeus, já como uma mulher, vestida com uma armadura de ouro e emitindo um brado de guerra. A partir de então, ela se tornou protetora, conselheira e aliada dos heróis e dos homens valorosos. Atena é a mulher que toma o lado do patriarcalismo. Durante o julgamento de Orestes, que havia sido acusado de haver assassinado sua mãe Clitemnestra, como vingança pelo assassinato de seu pai Agamenon, Atena deu o voto decisivo para sua absolvição, concordando com Apolo, para quem a mãe era meramente o receptáculo para a semente plantada pelo pai, proclamando a supremacia do homem sobre a mulher, citando como exemplo o nascimento da própria Atena.

Como um modelo cultural, Atena é amplamente difundida nas organizações, tanto no seu papel de cúmplice dos líderes, quanto de porta-voz da ordem estabelecida. O modelo cultural da mulher como braço direito do homem não exige necessariamente que ela se esconda ou se torne invisível. Sendo a deusa da sabedoria, ela preside as estratégias em tempos de guerra e de paz. Os atributos de seu poder são um dom de seu pai, e refletem, por sua vez, o seu poder maior. A proximidade do poder de Atena justifica sua identificação com os homens, sancionando sua participação em suas atividades, como par ou superior cuidadosa que passa atrás dos cenários, e torna as estratégias acessíveis a eles. Atena odeia a fraqueza. Ela apenas tem tempo para os heróis e homens valorosos. Ela ama a astúcia e a vitória.

Em organizações produtivas que vivem a épica da conquista, geralmente a conquista de mercados, é freqüente a presença do modelo cultural de Atena. As culturas dessas organizações normalmente exaltam as virtudes da vitória. Contudo, esse modelo também está presente em sindicatos, com seu forte comprometimento com a cultura do conflito. Em todas essas organizações, a mulher Atena assume o papel de segunda no comando. Por vezes, ela é a secretária indispensável, por vezes é a discípula exemplar de um mentor e, finalmente, a assistente de um executivo que ocupa uma posição mais ou menos alta na hierarquia. Com freqüência ela está por traz dos heróis empresariais e organizacionais em geral, que tem a seu favor a posse da razão e da sensibilidade, a visão no dia de sol e na noite enluarada. São heróis cuja racionalidade é acompanhada da astúcia. No caso da Atena mítica, ela protegeu Ulisses, na sua volta para Itaca.

Atena era também a deusa das artes e foi desafiada por Aracne, uma artesã muito hábil e presunçosa, para um concurso de tapeçaria. Vendo os trabalhos prontos, Atena admirou o talento de Aracne, mas observando que ela retratava as aventuras sexuais de Zeus, resolveu puni-la. Transformou então Aracne numa aranha, forçando-a a tecer por toda a eternidade. Na verdade, Atena não castigou Aracne pela imprudência de seu convite, mas por trazer a público, o comportamento privado de seu pai. A Atena das organizações é o modelo cultural que defende a imagem pública do chefe e não tolera que outras mulheres se queixem de situações que elas mesmo criaram. O aspecto "irmã" não está presente na Atena organizacional e o seu sucesso profissional raramente leva outras mulheres a seguir os seus passos. Na medida em que Atena representa a ordem patriarcal, ela é uma defensora do "status quo", o que significa aceitação das normas estabelecidas e comportamento profissional, ou seja, autocontrole, objetividade, impessoalidade, pensamento lógico e desenvolvimento de habilidades ou qualificações específicas, atributos geralmente associados ao masculino. A armadura de ouro de Atena defendia-a contra o sentimento. Ela analisava friamente as situações e estabelecia estratégias que a capacitavam a concentrar-se em seus objetivos. (Graves, 1990; Brandão, 1988; Gherardi, 1995 : 71-75)

Héstia, a deusa romana Vesta, era a deusa da lareira e do lar. Era uma deusa da primeira geração olímpica, a primeira filha de Réa e Cronos. Por essa razão era a tia solteira das divindades da segunda geração, os filhos de Zeus. Héstia era a menos personalizada das deusas e também dos deuses do Olimpo, não sendo representada por uma figura humana, mas por um círculo. Sabe-se muito pouco de Héstia, já que ela não se envolvia nem em guerras nem em romances. Possivelmente o que distinguia Héstia das demais deusas é que ela era colocada de lado pelos homens, passava despercebida e seguia suas próprias orientações. Não se aventurava fora do Olimpo, mas mantinha aquecidos as casas e templos, sempre que isto se fazia necessário.

Invisível também é a Héstia das organizações. Se por um acaso alguém a nota, logo o seu trabalho é visto como sem importância e ela é logo esquecida. Entretanto, é ela que faz com que as outras pessoas se sintam em casa. O modelo Héstia é exemplificado pelas mulheres que transformam o local de trabalho num ambiente familiar e íntimo, criando uma atmosfera de calor, sem que por isto sejam notadas. Um aspecto que chama atenção nas mulheres Héstia é seu caráter atemporal. Trabalha como se tivesse todo o tempo do mundo, num ritual que envolve a repetição de gestos e de precedentes. A impressão é que ela, protetora do lar, está sempre lá, e que se é esquecida, é porque é tomada como um pressuposto. Sua presença só é lembrada quando ela vai embora ou tira férias. Normalmente, a mulher Héstia não é ambiciosa, ela investe muito pouco na sua carreira. Ela tende a permanecer por muito tempo no mesmo ambiente físico, tornando-se uma espécie de "ativo fixo" da organização.

Colocada de lado do mundo externo, os rumores que atravessam a organização não afetam Héstia. Geralmente ela não entra em disputas e se recusa a tomar um lado ou outro, por entender os argumentos desinteressantes Héstia é bastante marginalizada da vida social da organização, mas aparentemente, isto não a aborrece muito. Como na família extensa, por vezes seus colegas de trabalho a procuram, como sobrinhos e sobrinhas, porque vêm nela uma fonte de sabedoria e aconselhamento. As

responsáveis pela custódia do lar são muitas vezes colaboradoras valorosas. Elas tendem a ocupar um nicho longe do clamor dos conflitos, e assim, oferecer um refúgio nos tempos de estresse.

Em todas as organizações estudadas, Gherardi encontrou as responsáveis pela custódia do "lar", assumindo que talvez sejam ainda mais freqüentes nas organizações não-lucrativas ou voluntárias, nas quais a ritualização é mais tolerada. Mesmo quando essas mulheres eram "casadas" com o seu trabalho, ainda assim não perseguiam uma carreira. Da mesma forma, a aposentadoria era impensável para elas. Porém, quando ocorria de se aposentarem, procuravam logo um novo emprego, que viam como essencial à sua saúde psíquica. Tanto podemos ver as empresas como exploradoras das suas Héstias, como fornecedoras de um bom abrigo para elas. O modelo cultural de Héstia é indiferente ao poder, a auto-afirmação e à competitividade. Geralmente é deixado de lado pelos estudiosos, por causa de sua passividade, dando-se o mesmo com as organizações. A receptividade, ao contrário do materialismo e dominação do mundo como valores, dão às Héstias organizacionais um tom de espiritualismo e retiro do mundo que é tão somente valorizado pelas organizações religiosas ou por outras de inspiração humanitária. Entretanto, isto nem sempre é uma regra.

Gherardi estudou as três deusas virgens gregas que, cada uma a seu modo, escolheram viver separadas dos homens ou deuses masculinos. Artemis optou por viver longe deles, Atena identificou-se com eles e Héstia foi marginalizada por eles. Em seguida, voltará sua atenção para as divindades gregas femininas que sofreram e tiveram prazer nos seus relacionamentos com divindades masculinas da mitologia grega e, em alguns casos, com homens. Esses relacionamentos muitas vezes as motivaram mais do que a realização de um objetivo, a autonomia ou a experiência prazerosa. Hera, a mulher de Zeus, que tinha apenas um pouco menos de poder que ele, representa, a atenção aos trabalhos domésticos, ou aos pormenores de um trabalho, mas busca aprovação, amor e atenção, como geralmente se imagina que as mulheres façam mais que os homens.

Hera, conhecida entre os romanos como Juno, era, por excelência a esposa. De fato, era reconhecida como a deusa do matrimônio. Para cortejar Hera, Zeus transformou-se num pássaro frágil que tremia muito. Hera, cheia de paixão, pressionou o pequeno pássaro contra seus seios. Imediatamente, o pai dos deuses deixou o seu disfarce e tentou possuí-la. Hera resistiu a seus avanços amorosos até conseguir dele a promessa de casamento. Sua lua de mel durou trezentos anos, mas, na volta, Zeus retornou a seu comportamento sexual usual. Isto fez de Hera uma esposa furiosamente ciumenta. Todavia, a vingança numa recaía sobre o marido, mas sim sobre aquelas com quem ele se relacionava e sobre as crianças nascidas dessas traições Zeus se apaixonou por deusas, mulheres e ninfas e pelo jovem Ganimedes, que ele levou para o Olimpo, para servir a mesa dos deuses.

A feminilidade, tal como expressa no modelo de Hera, expressa o desejo de ser antes e acima de tudo uma esposa, gozando do "status" social de ser a metade de um casal. Entretanto ela também incorpora o ódio e o sofrimento de sentir esse "status" ameaçado. Hera representa igualmente o desejo de prestígio, respeito e honra que o casamento confere. Além disso, ela expressa a habilidade de construir e manter um vínculo, de ser fiel e leal a um companheiro e de obter prazer em enfrentar dificuldades em conjunto. A verdadeira carreira de Hera é o seu casamento e sua devoção a um marido que reconhecia sua feminilidade. Segundo esse modelo, uma mulher jovem que trabalha, está esperando um marido. Se ela, no entanto, for casada, ela subordina o seu trabalho e sua carreira ao seu marido. Por vezes, ela desvaloriza suas colegas sem vínculos estáveis de casamento e mantém relacionamentos apenas superficiais com outras mulheres. Todavia, as coisas podem mudar, quando Hera se sente a companheira da organização, o que talvez possa ocorrer em empresas tradicionais, não muito grandes.

Um exemplo clássico de esposa exclusivamente dedicada à carreira de seu marido é a Primeira- Dama Norte- Americana. No Brasil e na Europa Ocidental o papel de mulher de um homem importante é menos forte, não impondo tantos limites. Todavia, a mulher que dedica seu trabalho ao sucesso do marido, em qualquer

campo de atividade, é um modelo cultural amplamente difundido, cuja legitimidade nunca é discutida. Pode ocorrer que a devoção de Hera seja dirigida a seu chefe. Temos então a mulher representativa do escritório, que além do seu trabalho profissional, fornece suporte emocional. Ela pode seguir um executivo por toda a sua carreira numa organização, dedicando a ele seus talentos femininos e sua inteligência ao seu sucesso. Muitas excelentes secretárias desempenham esse papel, mas muitos homens protegidos também o desempenham até ganhar autonomia. Isto parece, entretanto, menos freqüente quando o superior direto é também uma mulher.

Deméter, chamada Ceres pelos romanos, é um modelo de mãe. Era a deusa das boas e abundantes colheitas. Era a mãe de Perséfone, a menina que foi raptada por Hades para ser sua esposa no mundo subterrâneo, quando colhia flores. O rapto e o fator de Perséfone ter sido obrigada a um intercuro sexual com Hades, ocorreram com a provável cumplicidade de Zeus, seu pai. Deméter, por nove dias e noites sem comer, nem dormir ou se lavar, procurava em grande desespero por sua filha. Por fim, Deméter recusou-se a cumprir sua tarefa de trazer a colheita, o que deixaria a humanidade num estado de fome absoluta. Zeus, então enviou Hermes, o deus Mercúrio dos romanos, para trazer Perséfone de volta, que a partir de então passou dois terços do ano com sua mãe e o terço restante no mundo subterrâneo.

O arquétipo do feminino em Deméter, ao que tudo indica, representa a "mãe-terra", isto é, o instinto maternal. Representa igualmente a auto-realização mediante a provisão de nutrição física, psicológica e moral às pessoas. Deméter é a nutriente por excelência, exibindo o sofrimento e a alegria que este papel pode trazer. Não é raro encontrar essas "mães-terras" nos escritórios e em outros espaços públicos e privados. A vida privada e de trabalho das pessoas é seu campo de ação. A isto devotam uma quantidade considerável de energia. Organizam eventos sociais com o mesmo entusiasmo com que organizam festinhas de aniversários para as crianças. Sua perseverança assemelha-se a da deusa Deméter em busca de sua filha, a deusa Perséfone. Elas não medem esforços para fornecer suporte físico e psíquico a suas colegas de trabalho. O bem estar do escritório é assunto delas. Também é sua marca

a generosidade na recepção e na socialização de novos colegas, principalmente quando são jovens mulheres, além do que substituem com uma noção de dever as colegas em faltas por doenças, cobrem erros e ineficiência com uma ação corretora e dão suporte moral aos colegas para que sejam compreendidos em aborrecimentos e em geral.

O calor e a generosidade de uma Deméter, certamente beneficiou a todos nós em nossa vida organizacional. A cultura das organizações que contam com muitas Deméter é claramente mais agradável e, dependendo do espectro de suas ações, mais coesa. Entretanto, também é difícil para a maioria das pessoas sair de seus braços para poder crescer sem fazê-las se sentirem rejeitadas. Muitas delas conseguem muitas mulheres jovens como subordinadas e por vezes homens um tanto carentes e os mantém numa posição subordinada, da qual é difícil sair. Muitos desses jovens, alguns não tão jovens, confrontam-se com a dificuldade de emancipação das figuras parentais. A diferença está no fato de que este tipo de ação por parte das "mãe-terra" pode demonstrar-se contraprodutivo para as organizações.

Gherardi (1995) estudou uma organização voluntária na qual esses aspectos ficam claros. No terceiro setor italiano o número de mulheres é muito superior ao de homens. Uma dessas mulheres fundou uma organização que deu emprego estável a doze pessoas, das quais nove eram mulheres. As demais sessenta pessoas foram contratadas como voluntárias. Todos amavam e respeitavam a fundadora e mesmo depois de alguns anos, quando várias pessoas deixaram a organização, que diminuiu consideravelmente de tamanho, ninguém a condenava pela falência da organização em crescer e de consolidar. Sumariando, a fundadora foi totalmente absorvida por seu trabalho e por seus relacionamentos com seus colegas, que lhe contavam e discutiam com ela, cada aspecto de seu trabalho na organização.

A crescente complexidade das atividades organizacionais funcionava como um teste severo para sua habilidade de estar presente sempre em todos lugares. Apesar disso, ela continuava indispensável. Ao mesmo tempo, a experiência de suas colegas

creceu e iniciou-se a pressão por uma distribuição de tarefas mais eficiente e por maior autonomia. Ao mesmo tempo, elas se preocupavam seriamente pela saúde da fundadora. Muitas pequenas organizações democráticas, como a literatura de análise organizacional atesta, tem seu sucesso inicial comprometido por sua incapacidade de introduzir métodos gerenciais mais complexos com a rapidez necessária. No caso em pauta, a inabilidade da organização devia-se a uma dinâmica interpessoal específica: a líder generosa sentiu que sua solicitude era respeitada e como Deméter ameaçando a humanidade com a fome. Como conseqüência, a coordenação começou a falhar e as atividades rotineiras de todas as pessoas que trabalhavam para a organização começaram a tornar-se crescentemente confusas, criando sobreposições e erros. Isto era inevitável, já que o principal canal de relação entre a organização e o ambiente externo era a fundadora líder, além de ser o único canal para as informações vindas do exterior.

Passados muitos anos, a líder contava essa sua experiência, comparando-a à depressão que decisão de seu único filho de ir para o exterior lhe causou. Na verdade, o que ocorreu na organização não foi uma situação de conflito. Aos poucos os membros foram partindo, suas atividades declinando e um ar de resignação prevalecendo. Muitas vezes, as Deméter são exploradas pelas organizações e pelos colegas. Também, com freqüência, as Deméter vêm seu trabalho como uma criação sua e tem muito receio ou medo de serem deixadas sem ele. Além disso, são bastante comuns as "mães-terra" que colocam os demais sob sua dependência. As organizações obtêm benefícios e desvantagens do instinto maternal e da "maternidade". Trata-se de um modelo de feminilidade, no qual há uma prontidão para o cuidado dos demais, uma demonstração de preocupação com os outros, um sacrifício de tempo livre e assim por diante. Com freqüência é contraprodutivo, levando a fadiga constante e a apatia.

Perséfone, a deusa romana Proserpina, era, segundo Pierre Grimal (1991 : 341-342), "a deusa do mundo subterrâneo e mulher do deus Hades. Ela era a filha de Zeus e Deméter, embora outra tradição faça dela filha de Zeus e Styx. Hades

apaixonou-se por Perséfone (sua sobrinha) e raptou-a quando ela colhia flores na planície em torno do Etna na Sicília. Este rapto ocorreu com a cumplicidade de Zeus e na ausência de Deméter. Eventualmente Zeus ordenou a Hades devolver Perséfone para sua mãe. Mas isto já não era possível, pois a jovem havia comido uma semente (...) que era suficiente para ligá-la para sempre ao mundo subterrâneo. Como um compromisso, Zeus decidiu que ela dividiria seu tempo entre o mundo subterrâneo e o mundo da superfície. Como mulher de Hades, Perséfone tomou parte nas legendas de Hércules (Hércules), Orfeus, Teseu e Pírcus. Também se diz que ela se apaixonou por Adônis. Ela aparece, com Deméter, nos mistérios eleusianos".

Gherardi (1995) chama a atenção para a necessidade de dividir a vida de Perséfone em duas fases: como solteira e como rainha da morte. Na segunda, ela é uma mulher madura, que consegue tudo o que quer. Sua vida cíclica simboliza o mistério da vida depois da morte e também a chegada da primavera. É como solteira que Perséfone é um símbolo arquetípico de uma fase da vida da mulher, quando ela ainda é ingênua, incerta, jovem cheia de promessas. Ela também simboliza a espera por algo que venha a acontecer, de alguém que venha e dê forma à sua vida. Ela é então passividade e receptividade, capaz de ser aberta e flexível. Na obra "Primavera" de Botticelli, ela é solteira. Ela é contudo rara nas organizações, ou talvez a nossa percepção dela mude, quando ela usa o seu "terninho" para ir trabalhar. De qualquer forma, as primeiras experiências das mulheres nas empresas são com frequência plenas de curiosidade, ingenuidade e entusiasmo. Nessa fase, o sentimento é de que percebem todo um longo caminho para percorrer. Algumas pessoas olham indulgentemente para Perséfone e procuram ajudá-las em suas dificuldades, mas nem todas as pessoas são assim, e algumas até exibem ferocidade frente a essas promessas de sucesso, ou pelo menos, de possibilidade de sucesso.

São diversificadas as trajetórias de trabalho das jovens Perséfontes: há aquelas que constante e inconscientemente mudam de emprego, sem acumular qualquer tipo de experiência ou desenvolver interesse por um certo tipo de trabalho. Outras adaptam-

se facilmente a trabalhos que exigem iniciativa, autonomia e responsabilidade e conseqüentemente se transformam no mascote protegido por todas as pessoas. Também há aquelas que além de desenvolver experiência, desenvolvem outros aspectos de sua individualidade na etapa de uma carreira no sentido mais amplo do termo. O modelo Perséfone pode tanto representar a mulher numa fase de transição de sua vida de trabalho, quanto à eterna menininha presa a uma mãe que toma decisões por ela. Pode também significar uma situação regressiva, onde a organização é a "grande mãe", e os funcionários são as crianças, pequenas Perséfontes amedrontadas que não assumem suas individualidades (Pagès,1797). É também preciso notar que, para algumas Perséfontes, algo deve acontecer, e o trabalho é um tempo de espera e elas se abandonam às circunstâncias, na expectativa de que tomem as decisões por elas.

Entretanto, o modelo Perséfone, tomado mais "ao pé da letra" confere menos importância ao trabalho do que ao lazer, às brincadeiras, aos namoros. É o tempo passado com a mãe, isto é, a meninice, a minoridade, nas quais as vontades dos adultos dominam. Outras esferas de atividade dizem respeito à Perséfone madura, rainha do mundo subterrâneo, que na mitologia grega corresponde ao nosso inferno, embora não perfeitamente. É então a senhora dos mortos, que toma parte no mundo dos vivos apenas indiretamente, mas que volta a ele, como volta a primavera. Portanto, Perséfone é a filha e a esposa que pertence ao mesmo tempo ao mundo dos vivos e ao mundo dos mortos, mas que mesmo sendo a rainha do mundo subterrâneo, não deixa de ser protegida de sua mãe. Há mulheres que sobem consideravelmente em suas carreiras, mas permanecem dependentes de uma autoridade interna ou externa superior.

As três deusas vulneráveis expressam formas paralelas de feminilidade que se cruzam com outras: esposa, mãe, filha. Já as três deusas virgens expressam a si próprias em relação a suas metas. Dessa forma, há na mitologia grega uma proposta de distinção que não é nova nos estudos organizacionais: a distinção entre indivíduos orientados para a tarefa e indivíduos orientados para as relações sociais,

acrescentado que os primeiros não podem ser identificados com masculinidade e os segundos com feminilidade. O fato de muitos homens apresentarem fortes aspectos desses arquétipos não deve surpreender. Há uma alma em cada homem e essa alma tem a sua feminilidade própria. Enquanto gêneros, o masculino e o feminino são construções sociais, independentes dos sexos, embora seja altamente provável a concentração das feminilidades nas mulheres e das masculinidades nos homens. É impossível fixar o limite em que a presença de traços masculinos na mulher a faz masculinizada ou, a presença de traços femininos no homem o faz efeminado.

VIII. A DINÂMICA FAMILIAR

Após apresentar esta série de arquétipos de feminilidade e de enfatizar sua correlação com papéis no interior da família, Gherardi (1995) pretendeu explorar mais profundamente o universo do trabalho, procurando focalizar as alianças que se formam entre essas figuras arquetípicas de feminilidade e figuras arquetípicas de masculinidade. Ela apenas pretendeu indicar que há um conjunto de modelos culturais de gênero constantemente recorrentes e associações específicas entre um modelo de feminilidade e outro de masculinidade que reciprocamente evocam um e outro. Aprendemos relações de gênero na infância. Mais especificamente, aprendemos padrões dessas relações. Nós reconhecemos esse padrão nos outros nas situações sociais, principalmente através de analogias. Também sabemos pelos ensinamentos da antropologia, que o sistema de parentesco, essencial a todo grupo social, é variável. Gherardi (1995) usou dois sistemas simbólicos que eram facilmente acessíveis a seus assuntos de pesquisa. A mitologia romana faz parte da herança cultural italiana e dos latinos em geral. Ela é muito próxima da mitologia grega que é uma herança da cultura ocidental mais ampla e por esta razão foi escolhida. Além disso, a família é o principal "locus" simbólico em que se baseia toda a construção do sistema patriarcal em que vivemos.

Esses dois sistemas simbólicos possibilitam explorar temas que tem sido deixados de lado pelo discurso acadêmico e também pelo discurso feminista sobre este assunto complexo que é gênero. Explorar a oposição entre masculino e feminino não nos leva a pensar em termos de dois gêneros tão somente, mas é pensar a diversidade na uniformidade, a pluralidade e a ambigüidade das relações de gênero. As deusas gregas nos relatam que a feminilidade não é unitária, da mesma forma que a masculinidade é multiforme. É através da observação das interações das mulheres com os homens, que Gherardi (1995) pode mostrar sua construção recíproca no universo simbólico. Assim, freqüentemente uma Hera se baseia principalmente em notas tomadas em observação participante dos processos decisórios principalmente em cooperativas. Pode-se assumir que tais instituições são organizações democráticas, nas quais muitas pessoas se envolvem na tomada de decisões e algumas delas são mulheres. Quando o estudo foi escrito (Gherardi e Masiero, 1987), o interesse não estava voltado para a questão da participação das mulheres e só posteriormente foi formulada a hipótese que se segue, para o que, sempre que possível a pesquisadora voltou às organizações para entrevistar mulheres consideradas chave para a pesquisa.

Ela iniciou por um caso representativo de uma relação de aliança: aquela de Hera como esposa quando encontra um Zeus como marido. Por coincidência, Hera foi encontrada em duas organizações em dois estágios diferentes de sua carreira. Hera estava no Conselho de Administração de uma organização importante. O conselho era composto de cerca de trinta pessoas e apenas três eram mulheres. Hera havia sido encontrado, quando Gherardi (1995) conduzia uma pesquisa num departamento de governo local que empregava cerca de quarenta pessoas, administrado de modo altamente participativo. O departamento empregava apenas dez mulheres e Hera era a única a gozar de um alto status. Sua transferência de uma organização para outra deveu-se ao reconhecimento de sua alta qualificação profissional. Tratou-se do coroamento de uma carreira brilhante e como Hera entrava nos cinquenta anos, era uma recompensa por anos de trabalho duro Hera era reconhecida publicamente

como uma das primeiras feministas. Saiu-se excelentemente num campo dominado por homens. Era casada com um colega e tinha dois filhos adolescentes.

Ela foi nomeada vice-presidente do Conselho de Administração, ao lado de um presidente dez anos mais velho do que ela. Este presidente tinha um currículo muito diferente do de Hera e idéias notoriamente conservadoras. Os membros mais velhos do Conselho esperavam um conflito entre eles, das suas idéias e opiniões divergentes que eram públicas, além de suas personalidades muito diferentes. Entretanto, todos ficaram surpresos com o relacionamento que se estabeleceu entre eles, a ponto de serem chamados "o casal". Geralmente Hera falava logo após o presidente e com frequência oferecia mediação entre alguém que o desafiava. Também era comum oferecer proteção aos mais fracos. Os assuntos mais espinhosos eram tratados às sós longe dos olhares e ouvidos indiscretos, como costuma ocorrer entre os casais reais, que guardam os assuntos mais difíceis para depois que as crianças vão dormir.

Os membros mais velhos do Conselho entendiam que a vice-presidência de Hera havia trazido uma boa influência sobre o presidente, além de um clima mais tranqüilo e, para alguns mais polido. Entretanto, Hera considerava que se tratava de uma experiência de luta e de diplomacia. Hera em sua vida profissional havia encarnado vários arquétipos, em relação a outros homens e mulheres. De fato, em diferentes períodos da vida, em diferentes contextos, e com diferentes pessoas, pode ocorrer, e geralmente ocorre, que diferentes arquétipos de feminilidade sejam ativados. Os arquétipos mostram-se de utilidade não para fixar estereótipos ou personalidades, mas para interpretar a multiplicidade de relações.

Numa situação organizacional, o chefe era um homem velho, esperando sua aposentadoria e freqüentemente ausente. Por esta razão tinha muito pouca autoridade. Hera, por sua vez era a mais velha das mulheres e também a mais altamente colocada na hierarquia. Havia um número significativo de homens de sua idade e tempo na organização. Todavia, nenhum conseguia eclipsá-la. Havia um

homem muito respeitado. Ele exercia a liderança voltada para as metas. Hera exercia a liderança emocional. Eram pontos de referência complementares, figuras associadas a gênero. Estivéssemos realmente entre os deuses olímpicos, estaríamos em companhia do maior dos deuses da primeira geração, Cronos, uma filha e diversos filhos. Entretanto, Cronos era um bom pai, na situação organizacional, embora um pouco ausente. Os filhos não estavam ansiosos para tomar o poder porque haviam estabelecido uma espécie de democracia baseada na relação irmão e irmã.

Os filhos organizacionais estavam vagamente atentos para o fato de que seguindo-se à morte de Cronos, um deles seria eleito para ocupar o trono. É possível que houvesse rivalidade entre eles, mas o que era mais visível era uma divisão pacífica de tarefas e de esferas de influência. Em muitos aspectos, na verdade, a dupla de irmão e irmã lembra Zeus como pai e Deméter como mãe. Funções parentais era exercidas por ambos sobre os mais jovens. A mitologia grega aponta o incesto entre Zeus e Deméter, mas isto não ocorreu no Olimpo particular que era a organização estudada. A nossa Hera também agia como Deméter, na medida em que colocava todas as outras mulheres sob seu manto protetor, além de preferir trabalhar apenas com elas. Ela também procurava exercer sua influência sobre os homens mais jovens, mas estes atribuíam mais poder aos homens mais velhos e se colocavam sob sua influência. Da mesma forma, nem todas as mulheres jovens se mostraram prontas a aceitar a proteção Hera +Deméter. Obviamente, muitas delas via sua condição de feminista incoerente com sua posição hierárquica na organização. A mensagem de irmandade que ela pregava era segundo elas incompatível com a hierarquia. Entretanto, Deméter mostrava-se solícita com todas as demais mulheres que achavam que seu sucesso era também o seu. Algumas dessas mulheres desempenhavam um pouco o papel de Perséfone, uma espécie de Peter Pan no feminino.

O grupo era intimamente unido. Todos os membros atribuíam um grande valor ao fato de terem se feito juntos, pois haviam entrado na organização na mesma época,

sendo mais ou mesmo da mesma idade e compartilhando a mesma cultura geracional. Hera, além disso, confiava nos homens de sua idade, que, em medidas diversas, eram seus companheiros de carreira. Deméter dispensava conselhos de carreira, seu conhecimento era compartilhado com eles. Era generosa e pronta a auxiliar. Além disso era convidada e convidava para ocasiões sociais. Tanto os cônjuges como os filhos, da mesma faixa de idade que os seus, eram incluídos nessas ocasiões. Porém, a escalada de Hera ao Monte Olímpo entrou em crise.

A fase crítica para Hera, foi igualmente uma crise organizacional, quando o chefe se aposentou e seus colegas indicaram que Zeus, seu líder operacional para assumir sua posição. As qualificações formais eram semelhantes, mas o fato de se tratar de um homem parece ter sido determinante. O sentimento experimentado por Hera foi de traição. Ela não se demitiu, mas deixou o serviço. Os colegas ficaram chocados com sua decisão, mas em níveis diversos. Os colegas do sexo masculino entendiam que a promoção era legítima, já que o "curriculum vitae" era um pouco melhor. A competência profissional de Hera não estava em jogo. Ela era reconhecida por todos e Hera não teria sido alçada a uma posição de liderança, caso não estivesse acima dos padrões. Entretanto, isto constituía apenas um dos pré-requisitos para seu sucesso, necessário, mas não suficiente.

Os colegas homens negavam qualquer forma de "machismo", ou vizez de gênero, e defendiam seus comportamentos, lamentando haverem provocado uma reação "extremada" e declarando-se surpresos com o fato disso ser tão importante para Hera. Como a decisão não foi diretamente influenciada pelas outras mulheres elas viram isto como uma espécie de demonstração de destino das mulheres, embora criticassem o que ocorreu. A participação dos homens jovens também foi marginal. Eles simplesmente balançaram os ombros e recusaram se pronunciar, numa ambição talvez maior do que qualquer forma de indignação, se é que existia alguma. Já o vencedor, este se sentia embaraçado, culpado e efetivamente não legitimado. As atividades do setor entraram em crise. Descrença e desmoralização dominaram a cena até que o incidente pudesse ser esquecido e o moral restaurado.

Este caso serve, entre outras coisas, para ilustrar o modo pelo qual modelos diferentes de feminilidade podem estar presentes em diferentes situações e em diferentes estágios da vida de uma única mulher, como também modelos diferentes de masculinidade podem estar presentes em diferentes situações e em diferentes estágios da vida de um único homem. Entretanto, o que torna a situação mais complexa é que diferentes modelos de masculinidade podem estar presentes na vida de uma única mulher e modelos diferentes de feminilidade podem estar presentes na vida de um único homem. O que torna a situação aparentemente mais simples é que os modelos dominantes para as mulheres tendem a ser os femininos e os modelos dominantes para os homens tendem a ser os masculinos. Quando uma dupla homem e mulher se comporta ao mesmo tempo e na mesma situação segundo modelos de masculinidade, a relação torna-se muito difícil. O mesmo é válido para uma dupla homem e mulher que se comporta ao mesmo tempo e na mesma situação segundo modelos de feminilidade. De qualquer forma, Zeus, Apolo e Dioniso, etc., são muito diferentes entre si, e por sua vez são muito diferentes de Atena, Hera e Artemis, etc..., que também são muito diferentes entre elas.

A mulher que é a grande protagonista do caso relatado esteve na verdade envolvida em relações irmão-irmã e marido-mulher embora Zeus também fosse irmão de Hera. Aparentemente, o incesto não existia entre os deuses do Olimpo. Todavia, o que importa aqui ressaltar é que o balanço das relações de poder na organização expressava uma liderança dividida, que refletia uma separação de poderes segundo os dois gêneros. Nossa heroína também foi Deméter, que preenchia as necessidades de uma mãe das demais pessoas e baseava sua autoridade numa habilidade de gerir o âmbito emocional de uma determinada estrutura social. Quando o equilíbrio da organização concentrava-se num "locus" muito estreito, na verdade uma pessoa, a mais velha, representando o poder do pai, ela assumiu o modelo comportamental de Hera. Foi assim que ela baseou sua ascendência sobre o grupo. Isto se deveu em grande medida à sua capacidade de gerir relações com autoridade e de mediar essas relações entre o grupo e um tomador de decisões mais alto. Acreditamos que ela esteve envolvida numa relação Zeus-Hera e em outra Zeus-Deméter.

Por sua vez, essas duas duplas homem e mulher, representam modelos diversos de masculinidade. Estamos aqui diante do irmão e do marido. De modo a manter a divisão de trabalho baseada no gênero, no irmão estão presentes os valores de racionalidade, técnica e atividade, como oposto ao aspecto emoção. Já o marido representa o mundo do comando e da proibição como atributo da autoridade sobre as pessoas, incluindo sua mulher. Temos, portanto Zeus marido e Zeus irmão, embora sem muitas dificuldades o Zeus irmão também pudesse ser visto como Apolo. Quando a estrutura social que liga os tomadores de decisão apresenta vários locais de decisão, é bastante provável que relações formais entre os irmãos entrem em operação. Tanto Artemis quanto Atena freqüentemente se aliam às figuras masculinas, na ocupação de posições intermediárias na hierarquia. Isto ocorre de formas muito diversas porém, como também são diversas suas relações com outras mulheres.

Na mitologia grega, a Artemis recém-nascida prestou assistência a sua mãe Leto, quando esta teve seu irmão gêmeo Apolo, na ilha de Delos, único lugar em que puderam nascer, dada a fúria de Hera. O que importa aqui é que, em termos de relações arquetípicas, um aspecto distintivo de Artemis é a solidariedade com as outras mulheres, que se combina com sua competição com os homens. Do ponto de vista da dupla Artemis-Apolo o que salta aos olhos é que um deles persegue interesses que dizem respeito aos dois gêneros. Apolo, que se relaciona com a racionalidade e a lei, tem também uma estreita relação com a irracionalidade, na medida em que é o deus da profecia. Já Artemis-Apolo simbolizam um respeito equânime no que se refere à separação de domínios. Apolo era o sol e Artemis, a lua. O reino de Apolo era a cidade e o de Artemis, a floresta. A Apolo pertenciam os animais domésticos, à deusa, os animais selvagens, embora o lobo fosse por vezes sacrificado a Apolo.

De modo geral, as mulheres constituem minoria, nos contextos de tomada de decisão e nessa condição elas tendem a desenvolver a solidariedade, a falar mediante uma única voz, a concentrar-se num polo decisório. Nesses casos, é

comum que a pessoa que fale pelo grupo de mulheres seja uma Artemis, que mantém com suas colegas um sistema específico de alianças. Assim elas enfrentam o poder masculino estabelecido. Nesse esforço, ela se alia ao modelo Apolo de masculinidade. Tais alianças "históricas" exibem o padrão de complementaridade entre uma dupla Artemis-Apolo e muitos outros pares de irmãos e irmãs que lhes fornecem suporte emocional. Este bloco funciona igualmente como um grupo de pressão. A competição porém pode surgir, já que, por natureza, essa aliança é instável. Artemis é, por definição, extremamente independente, tornando-se também violenta com facilidade. Estes aspectos, além de sua competitividade, podem colocar por terra sua capacidade de criar, manter e desenvolver um grupo solidário de mulheres.

A relação com as demais pessoas do sexo feminino é bem diversa no arquétipo Atena. Na verdade essa relação não existe, nem existe a defesa coletiva de uma causa. Atena nasceu unicamente de um pai, Zeus, e não pertence a uma genealogia feminina. Ela não se relaciona nem com uma mãe, nem com irmãs. Suas seguidoras, que são como suas filhas, são idênticas a ela. O seu sucesso é muitas vezes mal visto pelas demais mulheres, que não o consideram como um sucesso feminino coletivo. Com frequência, ela é protegida por algum Pigmalião que vê nela a possibilidade de reproduzir sua experiência e conhecimento, como alguém que busca modelar uma argila dócil. Quando, porém, ela se torna poderosa nos processos decisórios, ela se torna a protetora dos jovens heróis e a vitória deles se torna a sua própria vitória. Atena tem a autoridade e outros atributos de seu pai de quem ela é a filha mais amada. Por esta razão, em caso de conflito entre pais e filhos, ela toma o partido dos primeiros.

Gherardi pode ver claramente os arquétipos de Artemis e Atena em processos de tomada de decisão envolvendo tanto homens quanto mulheres, mas sobretudo mulheres no caso de uma cooperativa de manufatura (Gherardi e Masiero, 1987), na qual todas as tomadoras de decisão eram mulheres. Mais tarde, ela pode interpretar os eventos ali passados, à luz desses arquétipos. Em seguida a conflitos violentos

entre os membros da cooperativa de manufatura, dois grupos antagônicos se formaram: funcionárias de escritório e operárias do chão de fábrica. O Conselho de Administração era composto de uma operária e oito funcionárias. Entretanto, ele foi dissolvido e um novo conselho foi eleito. O segundo conselho era composto de uma funcionária e oito operárias. Continuava o conflito e na tentativa de chegar a um acordo, um seminário de discussões foi criado. Um grupo técnico, composto de três operárias foi indicado como responsável pela administração e para monitorar a produtividade e identificar aspectos importantes que eram submetidos ao Conselho de Administração. Quando surgiam desacordos sobre os objetivos, as decisões eram tomadas pela Assembléia de Fábrica. (Gherardi e Masiero, 1987:339)

Tanto operárias quanto funcionárias constituíam um grupo de irmãs baseado no mútuo suporte e em uma dinâmica de valorização recíproca. No início do processo, quando se decidiu por uma cooperativa, diferenças em especialização, em origem social e em aspirações futuras foram minimizadas, por causa da necessidade de fazer frente aos problemas econômicos e por causa do princípio idealista segundo o qual as fundadoras eram todas iguais, já que eram todas mulheres. Gradualmente os dois grupos foram se separando e entrando em conflito. Em cada um dos grupos surgiu uma Artemis, centrada na meta de igualdade e desconfiada do outro grupo porque ele tinha uma visão diferente do que era igualdade, bem como dos meios para alcançá-la. Cada Artemis reuniu um dado número de camaradas à sua volta e a cada período de duas semanas uma reunião era promovida para as decisões estratégicas. As decisões operacionais eram tomadas pelas diretorias técnicas. Essas diretorias técnicas eram uma espécie de Atena, estranha aos conflitos e firmemente convencida de que a ordem interna devia ser mantida. Também a eficiência nos contatos com o mercado precisava ser preservada, bem como as relações com o delegado sindical, um homem, que foi o primeiro a sugerir a formação da cooperativa. Uma mulher que simbolizava a coesão dos dois grupos era ainda uma Héstitia e homens que simbolizavam a união da cooperativa com o mundo exterior simbolizavam Hermes, nos seus papéis de sindicalistas e políticos locais. (Gherardi, 1995:71, 90)

Não nos importa tanto aqui o destino da cooperativa, mas os arquétipos que vão se delineando. Entendemos que este capítulo trata de algumas divindades gregas femininas que têm um papel fundamental nas organizações. Resta uma divindade, Afrodite, a deusa do amor, e as divindades masculinas, que aparecem de forma apenas marginal. Referimo-nos a Zeus, Apolo e Hermes, mas também a Dionísio. Ao leitor interessado sugerimos a leitura de Pierre Grimal, "Dictionary of Classical Mythology" (Grimal, 1991) Robert Graves, "Mitos Gregos" (Graves, 1990) e Junito de Souza Brandão "Mitologia Grega" (Brandão, 1988). A leitura desses deuses mostrará um Zeus centralizador e autoritário, um Apolo amante da racionalidade e do equilíbrio e um Dioniso amante do prazer, além de um Hermes mensageiro e de uma Afrodite, deusa do amor e da beleza. Charles Handy, em os "Deuses da Administração" relaciona alguns desses deuses à estrutura e estratégia das organizações. (Handy, 1987) Entretanto, a leitura de Gherardi, supracitada, poderá esclarecer muito mais sobre os pares de deuses, que aqui não encontram lugar adequado.

IX. OUTRAS VISÕES

Evidentemente, o poder pode ser tomado como um dado nas discussões sobre desigualdade entre os gêneros. Entretanto, até recentemente, os dois processos, poder e desigualdade de gêneros não tinham sido sistematicamente definidos e interrelacionados. Já que o poder era algo visto como relativo ao homem, o foco era opressão. Na academia, as feministas além de outros intelectuais começaram a descobrir a significância do poder enquanto conceito. Os escritos reunidos em Davis et al. (1991) de modo geral aceitam que o poder nas relações entre masculino e feminino opera de modo similar ao poder em relações sociais em geral. Modelos de poder como o de Lukes (Lukes, 1982) e outros modelos multidimensionais são atraentes porque encorajam a fixação da atenção nas faces estruturais e ideológicas ocultas do poder. Da mesma forma, conceitos da obra de Michel Foucault também começaram a exercer influência nos trabalhos sobre gênero. (D. Cooper, 1994)

Porém, nem sempre essas discussões relacionam-se com organizações formais. Um corpo importante de pesquisa e teoria sobre gênero e local de trabalho existe sem dúvida (ver Dex, 1985; Walby, 1986 and P. Thomson, 1989), mas ela está centrada no debate na divisão sexual do trabalho, focada nas divisões ocupacionais, no controle diferencial do processo de trabalho, nos mercados de trabalho segmentados e, de forma mais ampla, na relação entre patriarcalismo e capitalismo. Forças mais gerais vindas da sociedade têm na organização um recipiente mais ou menos passivo e o poder aparece apenas indiretamente, por exemplo, através do emprego. É pois essencial observar que as organizações formam estruturas e são em si mesmas estruturadas pelo masculino e o feminino (Witz and Savage, 1992: 8)

Essas faltas de menção ou de interrelação são compreensíveis, dado que a visibilidade do tema gênero na análise organizacional é consideravelmente baixa. Da Escola de Administração Científica à teoria da contingência e outras abordagens mais recentes, executivos, funcionários e operários são exibidos como destituídos de gênero, embora as relações de gênero influenciem todo o processo organizacional. Na verdade, homens e administração são tratados como sinônimos, a ponto de nem ser necessária a alusão ao gênero dos participantes da organização. (Acker and Van Houten, 1992; Hearn and Parkin, 1992; Collison and Hearn, 1994) O sociólogo Max Weber tinha idéias compatíveis com essa análise organizacional "mainstream", já que para ele a burocracia traz com ela a racionalidade instrumental com as regras, hierarquias e procedimentos impessoais voltados para a eficiência técnica. Não há na burocracia lugar para sentimentos nem paixões, que são então objeto do domínio privado, como questões de gênero e sexualidade. Relações patriarcais, patrimoniais e carismáticas referem-se a formas de autoridade onde o pessoal tem um peso considerável. Nesse sentido distinguem-se das relações burocráticas que são formais, impessoais e profissionais. (Max Weber, 1969)

Mesmo que nenhum teórico se interessasse pelas questões de gênero, ainda assim sua relevância na prática organizacional contemporânea não diminuiria (Pringle, 1989; Cockburn, 1991; Wilson, 1995) Todavia, a teoria parece bem longe

da prática. Kanter (1993), autora do livro "Homens e Mulheres da Corporação" faz uma crítica séria do vies masculino no interior das estruturas de poder internas e uma explicação para a amplamente observada cortina de vidro restringindo a ascensão das mulheres na hierarquia (Rees, 1992; Davidson and Cooper, 1992) É da maior relevância a ênfase no "internas", porque Kanter não lida com a empresa simplesmente como algo que é refletido a partir do mundo externo; "num amplo grau, as organizações transformam o seus trabalhadores no que eles são " (1993:263). Kanter coloca três elementos centrais de comportamento: a estrutura de oportunidade, a estrutura de poder e a distribuição proporcional de pessoas, ou composição social de cargos. É uma visão que difere de análises individualistas do tema gênero, nos quais a causa do acesso desigual às oportunidades e ao poder é situada em termos de estilos de liderança e de administração.

Situadas nos níveis mais baixos da hierarquia e confinadas em posições segregadas segundo um critério sexual, as mulheres internalizam noções relativas de valor. Ciclos de impotência são reproduzidos através de percepções e ações dos homens, que utilizam recursos de poder na reprodução de estruturas construídas à sua própria imagem. As culturas organizacionais dominantes, bem como as idéias de processo decisório racional são assim inseparáveis das noções de masculinidade hegemônica (K. Ramsay and M. Parker, 1992). O feminino é visto como incompatível com o poder. "As mulheres não são feitas para mandar" e outras jóias do pensamento machista são produzidas e reproduzidas dessa forma. (Cockburn, 1991: 89)

Pringle (1989) observa que Kanter vê as evidências de sexualidade organizacional como se fossem relíquias pré-burocráticas. Trata-se de uma obra neo-weberiana que mostra a natureza variada e informal da burocracia. Argumentando que a impotência e não o sexo é o problema para as mulheres, Kanter falha na observação da interrelação entre os dois processos e das formas de poder e de controle que cercam a construção da sexualidade. Para alguns, Kanter utiliza um conceito weberiano estreito de poder e se enquadra na teoria das organizações ortodoxa, principalmente na tendência a separar o local de trabalho dos processos históricos e

sociais mais gerais.. Todavia, ela abriu as portas para que outras correntes vissem as relações de gênero como um dos princípios estruturantes básicos do poder e das organizações.(Mills and Tancred, 1992; Witz and Savage, 1992) A análise organizacional baseada nos gêneros é assim bastante recente e, sem dúvida, trouxe muitos "insights" para os temas geralmente tratados. Cultura organizacional é um desses temas.

A cultura organizacional funciona como uma abertura privilegiada para a análise de gênero, já que ela focaliza o modo pelo qual os indivíduos constroem o entendimento e as subjetividade que estão na base do comportamento e da estrutura . (S. Aoker, 1992) Desse modo, normas e valores que são definidos culturalmente, contribuem de modo crucial, na manutenção, bem como na reprodução do imaginário social patriarcal dominante, entendido aqui imaginário como ideologias e práticas. (Alvesson and Due Billing, 1992; Green and Cassell, 1994) Nas organizações, as mulheres são como estrangeiras num mundo definido pelos homens. Isto vai muito além da resistência à presença de mulheres no exército, na marinha, na aeronáutica, na polícia ou no corpo de bombeiros. (Salaman, 1986; Keith and Collinson, 1994) Há evidências de executivas nas empresas , que são vistas como ameaças à auto-imagem de seus colegas do sexo masculino. (Sargent, 1983; Cockburn, 1991) Durante um certo tempo essas mulheres são tratadas de maneira desagradável e muitas vezes mudam a aparência e o comportamento para serem melhor aceitas. (Sheppard, 1989)

É preciso considerar, entretanto, que as culturas estão longe de serem homogêneas. Masculinidades diversas podem produzir uma ampla gama de estilos gerenciais. Autoritarismo, paternalismo, "entrepreneurialism" e carreirismo são os mais conhecidos, entendendo "entrepreneurialism" como o comportamento empreendedor ou do empresário. Porém, o estilo é o das relações informais, quando um grupo de homens forma uma unidade fechada, isolada dos demais homens e das mulheres. (Thompson and McHugh, 1995:146,152) Todos esses estilos são masculinos e isolam as mulheres em cargos rotineiros, aceitando-as como executivas, apenas

quando elas demonstram fidelidade ao mundo masculino. Isto em geral pressupõe que elas se diferenciem o mínimo dos homens no modo de pensar, o mais racional possível, no modo eficiente de agir e até na aparência física, pelos "tailleurs" de cores escuras ou neutras, pelo corte dos cabelos, etc... Em tudo, a racionalidade instrumental deve dominar sobre a emoção.

X. SEXUALIDADE

De modo geral, gênero e relações de gênero não vem recebendo a importância devida na análise das organizações. Isto só corrobora a natureza de gênero dessas instituições. Trata-se da tradição dominante da teoria organizacional, bem como a prática dominante, que são masculinas. Gênero e sexualidade relacionam-se intimamente, a ponto de ser muito difícil falar-se em gênero sem, implicitamente falar-se em sexualidade, sendo o inverso igualmente verdadeiro. Sexualidade e gênero estão muito proximamente relacionados com a produção e a reprodução da sociedade e de seus conjuntos práticos que são as organizações. Há, assim, uma sexualidade da organização. Porém, o que exatamente vem a ser gênero e sexualidade e, evidentemente, a relação entre os dois conceitos, é algo altamente controverso. Geralmente, a distinção entre gênero e sexualidade é colocada em termos da generalidade da experiência social de gênero, que abrange todas as esferas sociais, e a particularidade da experiência sexual, relacionada com o desejo. A construção social dos sexos através da cultura e, indiretamente, as divisões baseadas no sexo, são chamadas gêneros. Já a sexualidade pode ser definida como a expressão social ou a relação social de corpos físicos. No caso das ciências humanas e sociais, trata-se da relação social de corpos humanos, entendidos como corpos físicos.

Existem quatro grandes formas de se conceituar gênero e sexualidade. São elas as seguintes: essência biológica, resultados de papéis sociais, categorias políticas fundamentais, prática comunicativa e discursos de poder. Fala-se da forma mais

óbvia sobre sexualidade e gênero quando se relaciona e se explica esses conceitos através de categorias biológicas. A visão biológica embora óbvia, está na base da complexidade da abordagem psicanalítica, de Freud a seus seguidores. Sexualidade e gênero interligam-se, nessa forma de ver, através da fisiologia sexual e da diferença entre homem e mulher, enquanto macho e fêmea. Assim, o elemento ou fator biológico é essencial nas definições de gênero e sexualidade. A abordagem dos resultados dos papéis sociais vê sexualidade e gênero como necessariamente relacionados com sexo, mas igualmente como construções sociais que podem ser separadas de sexo. São, dessa forma, saídas ou resultados de um processo de interação social. A abordagem das categorias políticas fundamentais, que desse modo, consideram gênero e sexualidade, baseia-se em percepção das estruturas compostas pelas relações sociais. O feminismo materialista e um certo marxismo assim se situam. É uma visão segundo a qual gênero e sexualidade constroem-se historicamente em coletividades de interesses, em relações de interesse e dominação definidas. O que é ser um homem ou uma mulher é o resultado de forças sociais num determinado tempo e espaço, o que leva novamente à questão da cultura, nem sempre contemplada nessa linha de pesquisa e análise.

A última concepção, que podemos chamar práticas comunicativas e discursos de poder entende sexualidade e gênero como fundamentados em práticas e processos, mais especificamente em práticas comunicativas e discursos de poder. Essa abordagem baseia-se em Michel Foucault, para quem "(...) há uma grande diferença entre interações de sexualidade e outras formas de interação. Diferentemente de outras interações, a interação sexual está constantemente conectada com a obrigação de dizer a verdade sobre si próprio (...)" (Foucault, 1988:17) A ideologia sexual é edificada socialmente num considerável nível de profundidade, a noção de identidade, de ser de um sexo ou de outro, ou uma orientação sexual, ser homossexual ou heterossexual, é histórica e abertamente construída. O discurso sobre sexualidade reforça a interconexão entre poder, saber e prazer, como de resto ocorre com qualquer discurso. Tanto sexualidade quanto gênero são construídos em

relação com a sensualidade, o corpo, a violência, etc... A forma de existência de gênero e sexualidade são conjunções específicas e não uma posição isolada.

Nos estudos organizacionais ou mais claramente naquilo que se convencionou chamar teoria das organizações, gênero e sexualidade vem sendo ignorados há quase um século, ou tratados como implicitamente sinônimos de masculino. Também tem sido considerados variáveis organizacionais e reduzidos a estereótipos. A sexualidade é desproblematizada e presume-se incluí-la e resolvê-la no interior da estrutura existente. A produção e a produtividade são, nesse quadro, vistas como diametralmente opostas à sexualidade. A ausência da sexualidade na maior parte da teoria organizacional pode talvez corresponder à dessexualização da própria organização. Todavia, a sociedade humana e suas organizações vem sendo historicamente, e assim permanecem, sexuais no sentido da presença constante da sexualidade, muito embora em formas diversas e em diferentes graus de especificidade. Dessa forma, organização e sexualidade são fenômenos que ocorrem simultaneamente. (Burrell and Hearn, 1989)

No que diz respeito a gênero, este é um fenômeno cultural que se relaciona à cultura organizacional, na produção e reprodução de sujeitos masculinos e femininos. O aprendizado das regras de gênero, o tornar-se homem ou mulher, é algo que precisa ser entendido como um processo desenvolvido ao longo da vida pessoal, com maior ou menor angústia, e no qual a organização tem um papel de considerável importância. A sexualidade é um fator chave na relação entre cultura organizacional e construção do gênero. A mulher vista como subordinada ao homem, a heterossexualidade como norma, a organização tendo por expectativa que seus membros se comportem segundo a visão vigente de relações de gênero, fazem da sexualidade uma incorporação de relações de poder.

A sexualidade é algo construído pela sociedade de forma complexa. É o resultado de diversas práticas sociais que fornecem significado para as atividades sociais e para as definições sociais, tanto para as definições que surgem nas listas entre os

que detêm poder para defini-la e regulá-la e àqueles que se colocam do lado da resistência. Significado cultural e atividades públicas interrelacionam-se não apenas reforçando noções de gênero, mas igualmente adicionando outra camada sobre a distinção desigual entre homens e mulheres, bem como a considerável distinção entre heterossexuais e homossexuais. A imagem do feminino é associada a um conjunto de atividades sócio-biológicas inferiores, dependentes do controle masculino, não apenas nos meios de produção material, mas, da mesma forma, nos meios de produção simbólica. O processo de socialização dos gêneros é uma espécie de armadilha cultural em que as mulheres estão relativamente mal preparadas para a vida nas organizações e os homens relativamente mal preparados para aceitá-las, levando as mulheres ao aprendizado do papel de submissão. As mulheres são vistas socialmente como pessoas que não apresentam um comprometimento natural com as organizações e sim com o trabalho doméstico. No interior da cultura organizacional, uma enorme variedade de práticas podem sinalar para os detentores de características femininas, sejam mulheres ou homens, que eles não são considerados como membros completos da organização...(Mills, 1989) Entretanto, para os homens com características femininas muito fortes e para as mulheres com características masculinas marcantes, as portas das organizações costumam estar fechadas, como de outros locais da vida social. O nível de fechamento, todavia, varia de organização para organização, de setor para setor.

Uma forma diferente de ver as mulheres nas organizações é como exercendo controle e sendo controladas através de sua sexualidade, que assim se transforma em elemento crucial na explicação de sua posição modal nas organizações. Elas ocupam uma posição intermediária entre o processo de trabalho e o sistema de controle. Por essa razão as mulheres nas organizações ocupam uma posição de associação no sistema de controle. Isto se dá, não em todos os casos, na medida em que as mulheres utilizam sua sexualidade para realizar uma interface com os demais funcionários ou clientes. A sexualidade é então utilizada na tentativa de controlar trabalhadores ou clientes, ao mesmo tempo que essas mulheres são controladas através da dominação masculina. Em termos amplos, a sexualidade masculina

dominante na organização, ou seja, a sexualidade da organização, é pelo menos uma explicação para a seleção e manutenção de mulheres em posições de associação ao sistema de controle organizacional. (Tancred-Sheriff, 1989)

A visão tradicional de sexualidade é de algo pessoal, privado, individual e invisível. No universo organizacional, as pessoas normalmente a vêem como algo que não diz respeito ao interesse das organizações e, além disso, tendem a não estar conscientes dos efeitos das organizações sobre suas sexualidades. Quando as pessoas percebem comportamento sexuais nas organizações, geralmente os atribuem a desejos e ações individuais, deixando de lado as influências da hierarquia, dos papéis desempenhados no ambiente de trabalho e das normas organizacionais. Aparentemente, e bem ao contrário, a sexualidade é um comportamento público e organizacional, que pouco aparece nos livros e trabalhos na área de estudos organizacionais. Os papéis sexuais das pessoas são utilizados para dar forma ao comportamento tanto de homens quanto de mulheres nas organizações. Esses papéis sexuais estão associados às expectativas das pessoas, normas e regras ligadas ao ser homem ou mulher nas sociedades ocidentais, ou em cada uma dessas sociedades. Assim, as expectativas que recaem sobre as pessoas no ambiente de trabalho estão associados com o ser homem ou mulher. De modo geral, as mulheres são vistas como usando seus atributos sexuais para conquistar benefícios e atingir seus objetivos no ambiente de trabalho.

O estereótipo segundo o qual algumas mulheres utilizariam seus atributos sexuais para atingir suas metas relaciona-se com o fato de que a sexualidade das mulheres é vista como um recurso melhor, nesse sentido, do que a sexualidade masculina, já que geralmente se atribui à mulher o ser atraente, "sexy", provocante. Mas na verdade, há pouca evidência de que as mulheres usem seus atributos nesse sentido. Entretanto, muitas vezes os homens utilizam sua sexualidade. Há os que oferecem recompensas organizacionais em troca de sexo com mulheres e há os que tentam assediar as mulheres no trabalho. Já, com frequência, ocorrem as piadas sexuais, a utilização de termos explicitamente sexuais para descrever situações de trabalho,

comentários sexuais gerais e sobre a sexualidade dos colegas. As conversas metafóricas sobre os negócios geralmente apontam para o sexo e os esportes. O sexo está presente no cotidiano da vida das organizações e é, portanto, um fenômeno organizacional, além de social. Há os estudiosos que julgam que o comportamento sexual possa ser administrado como qualquer outro das organizações. (Guteck, 1989)

Nancy Di Tomaso entrevistou pessoas de três organizações diferentes: uma manufatura pesada, uma empresa de serviços e um órgão público. A pesquisadora concluiu que mulheres que tem seu papel tradicional de subordinação ao homem no local de trabalho, ocupando-se de "trabalhos masculinos", ou desafiando a autoridade masculina, terminam por tornarem-se conscientes da sexualização do trabalho através ao assédio sexual ou da discriminação. Esses fatos também podem acontecer, e acontecem, nas relações entre pares. Quando, no ambiente de trabalho, os homens se deparam com mulheres que estão disputando posições com eles, procuram assegurar seu papel dominante enfatizando uma feminilidade inadequada de suas companheiras mulheres. O assédio sexual é uma forma de discriminação sexual que normalmente tem por vítimas as mulheres que se recusam a aceitar papéis de subordinação aos homens. Com alguma frequência, também, os homens falam da vida sexual de suas colegas mulheres, tornando-as públicas. Isto enfraquece a concorrência que elas podem exercer. O inverso, porém, não afeta a imagem do homem no trabalho. (Di Tomaso, 1989)

Três diferentes tipos de organização foram pesquisados e analisados comparativamente por Collinson e Collinson: o chão de fábrica de uma indústria, um sindicato e uma companhia de seguros. O método foi a observação participante e o foco a sexualidade masculina. O estudo procurou compreender a relação existente entre poder e heterossexualidade na prática das organizações, examinados, ainda, a reprodução da sexualidade masculina nesta prática. De acordo com os pesquisadores, a compreensão da sexualidade organizacional requer sua alocação em contextos e práticas específicas. A sugestão é ainda que poder e sexualidade

masculina no ambiente organizacional estão intimamente interconectados. Os homens buscam assegurar suas posições e identidades nas organizações. Além disso, seus discursos e práticas refletem e reproduzem sua dominação. É significativo observar que a administração trata como natural e não problemática a dominação masculina heterossexual. Há indícios de que o argumento segundo o qual a estrutura patriarcal com a pressão capitalista para controlar o trabalho é pré-requisito para compreender como poder e sexualidade encontram sua reprodução no contexto das organizações. Collinson e Collinson (1989) destacam também seu cuidado em evitar a utilização de uma análise demasiadamente determinista dos homens e do poder da administração nas organizações. O cuidado se deve a não se poder negligenciar as possíveis conseqüências contraditórias das tentativas masculinas de deter o poder, assim como a capacidade de ação feminina. As mulheres não são simples objetos passivos face a ação dos homens nas organizações. Há diversos estudos de caso que evidenciam a resistência das mulheres, face à tentativa de domínio masculino absoluto. (Collinson and Collinson, 1989)

A sexualidade organizacional constitui um mundo mascarado. É algo que se nega, em nome de uma assexualidade ilusória. Nesse mundo, a homossexualidade ocupa os recônditos mais escuros, como se ela não tivesse qualquer direito à luz. Não há, de fato, qualquer tomada de consciência que a ilumine. Socialmente, é vista como anormal e contrária aos princípios da família. É um modo de vida percebido como instável e potencialmente perigoso. Na maioria das organizações é algo que deve ser escondido e nunca confessado. Caso não seja possível, dificuldades imensas na carreira e no cotidiano das organizações devem ser esperadas. No caso específico das lésbicas nas organizações, é normal ficarem apreensivas ao serem selecionadas, pois temem que sua sexualidade seja revelada. Sua presença nas organizações na verdade sugere que desenvolveram modos de se protegerem na atmosfera das culturas de organizações específicas. Marny Hall (1989) realizou uma pesquisa sobre esse tema: entrevistou treze lésbicas e analisou suas respostas.

Após analisar as entrevistas, a pesquisadora destaca as estratégias desenvolvidas pelas lésbicas para "negociar", para "lidar" com a homofobia no trabalho: neutralização (na medida em que a ausência de feminilidade é o lado visível da lésbica, quando a percepção do gênero pode ser minimizada, as lésbicas tem menos chance de serem descobertas. Neste sentido, esta estratégia está relacionada com a busca pelas lésbicas de participarem de atividades em que não se tem a necessidade de mostrar claramente o gênero da pessoa e onde ter características masculinas não seja visto com desconfiança, mas como algo natural; não-revelação: tentar esconder, construindo uma vida de heterossexualidade aparente nos mínimos detalhes; balanceamento da não relação (a criação dessa pretensa heterossexualidade para as lésbicas; faz com que tenham problemas de consciência, na medida que representam o que não são. Dessa forma, tendem a procurar na vida pessoal, balancear a estratégia anterior, ou seja, "tirar a máscara"; negação e dissociação (está relacionada com a negação contundente para os demais no ambiente de trabalho da verdadeira identidade das lésbicas separando os bons dos maus "gays"); evitar o relacionamento mais profundo com os colegas de trabalho. Isto geralmente ocorre quando se sente "diferentes"; distração (tentar "distrair" a atenção dos demais tentando mostrar-se como feminista, liberal, para tentar justificar as "diferenças" com relação aos demais), e, finalmente, revelação parcial, (mostrar a verdadeira identidade de homossexual para poucas pessoas nas quais julgam poder confiar, a fim de não mascarar a identidade e evitar problemas pessoais por causa disso). (Hall, 1989)

As organizações, como já indicamos, refletem e contribuem para a estrutura social de gêneros presente na sociedade. A cultura organizacional tem sua base de gêneros . Além disso, as mulheres formulam sua experiência organizacional relacionada com suas identidades de gênero, aprendem a administrar sua sexualidade com um elemento básico para ser um membro de uma organização. Debora L. Sheppard (1989) realizou uma pesquisa explorando os diferentes caminhos pelos quais definições de masculinidade e feminilidade e pelos quais a ambigüidade e o potencial punitivo de percepções de sexualidade são usados na definição e na

manutenção das relações de poder no interior das organizações. As entrevistas forneceram dados que indicam que a administração tanto da sexualidade quanto de gênero é parte central da construção e ampliação do poder organizacional. Sheppard destaca que utiliza o termo gênero para significar uma construção de significados psicológicos, sociológicos, econômicos e políticos baseada em percepções de masculinidade e feminilidade. Já o termo sexualidade, pode ser entendido no interior do contexto de gênero enquanto processo de incorporação do erotismo, reprodução e psicologia dentro de uma estrutura interpretativa de significados psicológicos, sociológicos, econômicos e políticos. Gênero e sexualidade são construção e atribuição de significados e não propriedades estáticas. Tanto o significado de gênero quanto o de sexualidade estão profundamente envolvidos num processo de auto-definição e de construção social, de forma que não podem ser entendidos fora de uma análise de poder. Papéis e status organizacionais relacionam-se tradicionalmente com gênero, isto é, com oportunidades diferentes para homens e mulheres e sugerimos que com diferentes sexualidades em cada uma dessas categorias. Considere-se que diretor financeiro é um cargo que sugere uma masculinidade mais forte do que diretor de "marketing" ou de recursos humanos. Isto significa que os dois últimos cargos sugerem uma feminilidade maior incorporada na masculinidade.

Homens e mulheres, diferentes masculinidades e feminilidades, experimentam a vida na organização de formas diferentes, seja entre níveis de status, seja no interior de um mesmo nível. Normalmente, as mulheres, de alguma forma, precisam transformar sua identidade sexual e de gênero, para poderem participar de um universo que ainda é fundamentalmente masculino. Apesar da falta de reconhecimento da sexualidade como parte significativa da cultura organizacional na maioria das empresas e outras instituições, sua presença e significado são atestados pelo esforço e estratégia das mulheres em todo o espectro de sexualidades e dos homens que não compartilham da masculinidade hegemônica, no sentido de tentar controlar a percepção que os demais tem deles, seja como pessoas sexualizadas no caso das mulheres, seja como iguais no direito, no caso dos homens

e mulheres. Com frequência, essas falsas minorias obrigam-se a um desempenho qualitativa e qualitativamente superior para garantir o seu lugar ao sol. Mulheres sempre vigilantes no sentido de proteger suas posições contra a discriminação sexual, percebem que a sexualidade é utilizada como um instrumento de punição e de controle de seu comportamento. A sexualidade é então algo sempre disponível para ser utilizado como meio de assegurar e garantir relações e definições prévias de poder organizacional. Isto se dá tanto no caso das mulheres em geral, que se vêem desvalorizadas em seu status, como no caso das masculinidades não hegemônicas. (Sheppard, 1989)

Rosemary Pringle afirma que o sexo nas organizações é como "clips" de papel: está em todos os lugares, é prático e subestimado. Na verdade, é o cimento de todas as relações de trabalho. A relação mais fantasiada em termos sexuais diz respeito aos chefes e suas secretárias. Todavia, a concretização do relacionamento sexual entre eles é muito mais a exceção que a regra. Pringle (1989) considera as implicações desse tipo de relacionamento para tentar compreender as operações complexas de poder nas organizações. Ela procura demonstrar que o relacionamento chefes-secretárias é o aspecto mais visível de uma dominação calcada no desejo e na sexualidade. É importante frisar que gênero e sexualidade são centrais não apenas na relação entre chefes e secretárias, mas em todas as relações que tem por cenário o local de trabalho. As secretárias rompem com todos os princípios da dominação burocrática racional-legal, já que tendo acesso direto ao chefe, estão fora da hierarquia de autoridade e, em buscando o pessoal, o emocional e o sexual, representam o inverso da racionalidade.

Assim, apesar da ideologia segundo a qual o público e o privado deveriam ser separados, o ambiente de trabalho, de fato, não exclui o pessoal e o sexual, sendo que a sexualidade e o simbolismo familiar são partes de importância considerável na estrutura de autoridade das organizações. A racionalidade masculina constrói-se em oposição ao feminino, pela sua negação, mas não existe sem ele. No ambiente de trabalho, a sexualidade não é somente reprimida, sublimada e sujeita à expressão de

controle: ela é ativamente construída em uma variedade de discursos e interações. Pringle, aponta para o fato de Foucault estar particularmente centrado nos processos pelos quais indivíduos passam a se pensar como "sujeitos sexuais". Sexo, então, passa a ser a base da identidade. A ênfase na escolha do indivíduo é consoante com a maximização dos controles disciplinares. "Controles" operam não para reprimir, mas para prolongar, intensificar e redefinir as possibilidades de prazer. Foucault atenta para os caminhos em que o sexo vem sob o controle da sexualidade, operando através de técnicas de poder.

Secretárias podem simbolicamente ser "situadas" como esposas, filhas ou mães de escritório. É comum que chefes tentem diminuir a diferença e a distância entre o trabalho e a casa, solicitando às suas secretárias que realizem tarefas de caráter eminentemente doméstico para eles, tais como compras, etc...Da mesma forma, chefes controlam suas secretárias, tendo, por vezes, um conhecimento detalhado de suas vidas pessoais e de suas famílias, namorados, planos para o futuro, etc... Sexualidade e simbolismo mãe-filha são centrais para o fluxo de poder entre chefes mulheres e secretárias e o lesbianismo é percebido como o grande tabu. É o medo deste tipo de acusação que indubitavelmente coloca limites à expressão de intimidade ou afeição entre mulheres neste tipo de relação.

Jogos sexuais são essenciais para o jogo do poder no trabalho e o sucesso das mulheres normalmente depende da forma pela qual negociam sua sexualidade no trabalho dessexualizar-se, tornando-se "homens honorários" ou permanecer na feminilidade e ser "disempowered". Na verdade, mulheres que aspiram cargos administrativos tem de se envolver em uma série de estratégias que se constroem em torno de poder e prazer. As roupas são um importante meio de "empowerment", já que ao vestir "terninhos" não transgridem o gênero, mas expressam uma relação com o corpo mais instrumental e masculina . (Pringle, 1989)

XI. CONCLUSÃO

Muito ainda deverá ser pesquisado sobre a natureza das relações entre sexualidade, gênero, estrutura e cultura organizacional. A relação entre gênero e estrutura organizacional tem sido identificada como um aspecto significativo da análise organizacional das últimas décadas. Ela vê a sexualidade, a organização social e o controle social como de fundamental importância para as relações de gênero em geral, patriarcal em particular e, desta forma para as organizações e suas culturas. (Hearn e tal, 1989) A psicanálise, em especial, tem dado contribuições significativas para o estudo das organizações tradicionais, onde predomina a identificação paterna com o chefe, das organizações "hipermodernas", onde predomina a identificação materna com a organização, e o estudo dos grupos onde a identificação é a um só tempo paterna e materna. (Prestes Motta, 1988) Neste trabalho, a maior contribuição é a recorrência à obra de Carl G. Jung, mais especificamente ao processo de individuação e aos arquétipos de animus, anima e "Selbst" e sua relação com as questões das masculinidades e das feminilidades e da sexualidade. O poder se exerce através dos gêneros e da sexualidade, o que significa que em larga medida a cultura organizacional é uma expressão do poder que produz e reproduz os gêneros e a sexualidade. Gêneros e sexualidade são construções sexuais, o que significa que podem coincidir ou não com indivíduos do sexo masculino e do sexo feminino. Há muitas masculinidades e feminilidades, mas cada cultura engendra sua masculinidade e sua feminilidade dominantes e hegemônicas.

A estrutura de gêneros existente na sociedade é reproduzida pelas organizações, o que significa que, salvo casos raros, a masculinidade hegemônica na sociedade é também o gênero masculino das organizações. Assim, há uma masculinidade hegemônica também nas organizações, o que pressupõe diversas dificuldades para as outras masculinidades e para as feminilidades em geral. Mulheres e homens aprendem a lidar com seus gêneros no interior das organizações. Lidar com os gêneros inclui lidar com suas sexualidades que estão no centro das relações de gênero e das relações sociais em geral. Este texto procura dar uma visão geral de

como esses processos ocorrem e de sua relação com o poder e com a cultura das organizações.

XII. BIBLIOGRAFIA

1. ADDELSTON, Judi and STIRRATT, Michael, *The Last Bastion os Masculinity: Gender Politics at the Cidadel*, em Cheng, C. org., *Masculinities in Organizations*, London, Sage, 1996.
2. BOLEN, J., *Goddess in Everywomen*, New York, Harper and Row, 1984, em GHERARDI, Silvia, *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*, London, Sage, 1995.
3. BOLEN, J.S., *Gods in Everyman*, San Francisco, Harper and Row, 1989 em GHERARDI, Silvia, *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*, London, Sage, 1995.
4. BOURDIEU, Pierre, *A Ciência do Real*, Caderno MAIS, Folha de São Paulo, n. 5, 07/02/99.
5. BOWLES, M. *The Gods and Goddes: Personifying Social Life in the Age of Organization*, Organization Studies, 1993, 14(3): 395-418.
6. BRANDÃO, Junito de Souza, *Mitologia Grega*, Petrópolis, Vozes, 1988.
7. BURREL, Gibson and J. HEARN, *The Sexuality of Organization*, in HEARN, J. et al., *The Sexuality of Organization*, London, Sage, 1989.

8. CASSANO, F., *Approssimazioni: Exercizi di Esperienza dell'altro*, Bologna, Il Mulino, 1989 em GHERARDI, Silvia, *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*, London, Sage, 1995.
9. CHENG, Cliff, *Men and masculinities are not necessarily synonymous: Thoughts on organizational behavior and occupational sociology*, em CHENG, C., org., *Masculinities in Organizations*, London, Sage, 1996.
10. CHENG, Cliff, *We Choose not to Compete: The Merit Discourse in the Selection Process and Asian and Asian American Men and their Masculinities*, em CHENG, C., org., *Masculinities in Organizations*, London, Sage, 1996.
11. COLLINSON, D.L. and COLLINSON, M., *Sexuality in the Workplace: The Domination of Men's Sexuality*, in HEARN, J. et al., *The Sexuality of Organization*, London, Sage, 1989.
12. DI TOMASO, Nancy, *Sexuality in the Workplace: Discrimination and Sexual Harassment*, in HEARN, J. et al., *The Sexuality of Organization*, London, Sage, 1989.
13. DURKHEIM, Émile, *Socialisme and Saint Simon*, em BARBOSA, Livia, *Igualdade e meritocracia. A Ética do Desempenho nas Sociedades Modernas*, Fundação Getulio Vargas, Epígrafe, 1999.
14. GHERARDI, Silvia and MASIERO, A., *The Impact of Organizational Culture in Life-cycle and Decision Making Processes in Newborn Co-operatives*, Economic and Industrial Democracy, 1987, 8 (3):223-248, in GHERARDI, Silvia, *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*, London, sage, 1995.

15. GHERARDI, Silvia, *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*, London, Sage, 1995.
16. GOFFMAN, Erving, *Manicômios, Prisões e Conventos*, São Paulo, Perspectiva, 1974.
17. GRAVES, Robert, *Os Mitos Gregos*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1990.
18. GRIMAL, Pierre, *Dictionary of Classical Mythology*, London, Penguin Books, 1991.
19. GUTECK, B.A., *Sexuality in the Workplace: Key Issues in Social Research and Organizational Practice*, in, HEARN, J. et al., *The Sexuality of Organization*, London, Sage, 1989.
20. HABERMAS, Jürgen, *The Theory of Communicative Action*, Volume one, *Reason and the Rationalization of Society*, London, Heinemann, 1984.
21. HALL, Marny, *Private Experiences in Public Domain: Lesbian in Organizations*, in HEARN, J. et al., *The Sexuality of Organizations*, London, Sage, 1989.
22. HAMADA, Tomoko, *Unwrapping Euro-American Masculinity in a Japanese Multinational Corporation*, em CHENG, C., org., *Masculinities in Organizations*, London, Sage, 1996.
23. HANDY, Charles, *Deuses da Administração*, São Paulo, Vértice, 1987.
24. HEARN, J. et al., *The Sexuality of Organization: A Postscript*, in HEARN, J. et al. *The Sexuality of Organization*, London, Sage, 1989.

25. HEARN, J.; SHEPPARD, D.; TANCRED-SHERIFF, P. and BURRELL, G., *The Sexuality of Organization*, in HEARN, J. et al. *The Sexuality of Organization*, London, Sage, 1989.
26. HILLMAN, J. *Revisioning Psychology*, New York , Harper and Row, 1975, em GHERARDI, Silvia, *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*, London, Sage, 1995.
27. JUNG, C. G., *Psychologie el Alchimie*, Paris, Buchet/Chastel, 1970.
28. JUNG, C.G. e WILHELM, R. ,*O Segredo da Flor de Ouro. Um Livro da Vida Chinês*, Petrópolis, Vozes, 1992.
29. JUNG, Emma, *Animus e Anima*, São Paulo, Cultrix, 1995.
30. KILDUFF and MEHRA, Ajay,*Hegemonic Masculinity among the Elite: Power, Identity and Homophly in Social Networks*, em CHENG, C., org., *Masculinities in Organizations*, London, Sage, 1996.
31. KIMMEL, Michael S., editor, em CHENG, C., org., *Masculinites in Organizations*, London, Sage, 1996.
32. MENDELL, Adrienne, M.A., *How men think: The Seven Essential Rules for Making it in a Man's World*, New York, Fawcett Columbine, 1996.
33. MESSERSCHIMIDT, James W., *Masculinities and the Space Shuttle Challenges Explosion*, in CHENG, C., org., *Masculinities in Organizations*, London, Sage, 1996.
34. MILLS, Albert J. *Gender, Sexuality and Organizational Theory* in HEARN, J. et al., *The Sexuality of Organization*, London, Sage, 1989.

-
35. MORGAN, Gareth, *Images of Organization*, London, Sage, 1989.
 36. NEUMANN, Erich, *História da Origem da Consciência*, São Paulo, Cultrix, 1995.
 37. PAGÈS, Max, *L'Emprise de l'Organization*, Paris, PUF, 1979.
 38. PIERCE, Jennifer, *Manbo Litigators Emotional Labour in a Male-Dominated Occupation*, em CHENG, C. org., *Masculinities in Organizations*, London, Sage, 1996.
 39. POLANYI, M., *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*, London, Routledge and Kegan Paul, 1958, em GHERARDI, Silvia, *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*, London, sage, 1995.
 40. PRESTES MOTTA, Fernando C., *Organizações, Vínculo e Imagens*, Revista de Administração de Empresas, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.
 41. PRINGLE, Rosemary, *Bureacracy, Rationality and Sexuality: The Case of Secretaries*, in HEARN, J. et al. *The Sexuality of Organization*, London, Sage, 1989.
 42. SCHUTZ, A. *Collected Papers*, The Hague, Nijhoff, 1971, em GHERARDI, Silvia, *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*, London, sage, 1995.
 43. SHEPPARD, D. L., *Organizations, Power and Sexuality: The Image and Self Image of Women Managers*, in HEARN, J. et al. *The Sexuality of Organization*, London, Sage, 1989.
 44. STORR, Anthony, *As Idéias de Jung*, São Paulo, Cultrix, 1995.

-
45. STRATI, A. *Lavoro e Simbolismo Organizzativo*, Studi Organizzativi, 1986, 2-3:65-85 em GHERARDI, Silvia, *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*, London, sage, 1995.
46. STRATI, A. *Organizational Culture* in Concise Encyclopedia of Participation and Co-Management, edited by G. Szell, Berlin, de Gruyter, 1992^a, em GHERARDI, Silvia, *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*, London, sage, 1995.
47. STRATI, A., *Aesthetic Understanding of Organizational Life*, Academy of Management Review, 1992b, 3: 565-581 em GHERARDI, Silvia, *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*, London, Sage, 1995.
48. SYNNOT, A. *Shame and Glory: A Sociology of Hair*, British Journal of Sociology, 1987, 38: 381-413 em GHERARDI, Silvia, *Gender, Symbolism and Organizational Cultures*, London, Sage, 1995.
49. TANCREDI-SCHERIFF, P., *Gender, Sexuality and Labour Process*, in HEARN, J. et al., *The Sexuality of Organization*, London, Sage, 1989.
50. TAVARES, Maria das Graças de Pinho, *Cultura Organizacional. Uma abordagem Antropológica da Mudança*, Rio de Janeiro, Quality Mark, 1991.
51. TELFORD, Laurie, *Slaves in Bunkers: Organizational Consequences of Failing to Verify Alternative Masculinities*, em CHENG C., org., *Masculinities in Organizations*, London, Sage, 1996.
52. VON FRANZ, Marie Louise; JUNG, C. G., *Seu Mito em Nossa Época*, São Paulo, Cultrix, 1997.

53. WEBER, Max, *Economia y Sociedad*, Volume two, México, Fondo de Cultura Economica, 1969.
54. WHARTON, Amy and BIRD Sharon, *Stand by yor Men: Homosociality, Work Groups and Men's Perceptions of Difference*, em CHENG C., org., *Masculinities in Organizations*, London, Sage, 1996.
55. WRIGHT, Rosemary, *The Occupational Masculinity of Computing*, em CHENG, C. org., *Masculinities in Organizations*, London, Sage, 1996.