

Género e antecipação de comportamento político

Um estudo em contexto organizacional

FÁTIMA RODRIGUES (*)

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo corresponde à análise qualitativa desenvolvida no âmbito duma investigação subordinada ao tema Género e Comportamento Político (Rodrigues, 2001). Esse trabalho visava construir uma problemática no cruzamento das questões de género e da política organizacional, procurando clarificar algumas pretensas especificidades do sexo feminino face à organização e contribuir para o aprofundamento do estudo do fenómeno de política organizacional. Mais especificamente, tinha como ponto de partida as conclusões da investigação de Radin (1980), segundo a qual as mulheres não pareciam estar conscientes do modelo de sucesso, caracterizado pelo incremento da relevância da utilização de competências «externas» (*know-how* político e contactos) à medida que se ascende na organização. Segundo esta autora, as mulheres tendiam a sobreavaliar a importância da educação e do trabalho árduo no desenvolvi-

mento da carreira e a subestimar as competências políticas, sendo que muitas mulheres mostravam não ter consciência dos jogos políticos que as rodeavam.

De acordo com diversos autores, a temática dos comportamentos políticos apresenta relevância para a vida organizacional (Gandz & Murray, 1980 in Cabral-Cardoso, 1996; Buchanan & Badham, 1999). Uma perspectiva política das organizações permite explicar muitos comportamentos organizacionais que, doutra forma, pareceriam irracionais (Robbins, 1988) e chama a atenção para os interesses individuais dos actores organizacionais e a sua necessidade de satisfação.

É no contexto do aumento do número de mulheres que acedem ao mundo do trabalho «masculino» e da grande discrepância entre esse número e o número de mulheres que acedem a cargos profissionais de topo que situamos o nosso trabalho. O estudo de Radin (1980) faz pensar que as mulheres estão mal preparadas para vencer no «clube dos rapazes». Contudo, esse défice na preparação deriva da construção social da identidade feminina e não de qualquer fraqueza intrinsecamente atribuível ao sexo feminino.

«A distribuição desigual de homens e mulheres, no mundo do trabalho, obedece a uma lógica

(*) Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.

implícita, construída no interior de sistemas ideológicos hegemónicos orientadores da significação valorativa do feminino e do masculino» (Almeida, 1996, p. 9). O incremento da participação da mulher no mercado de trabalho, não tem sido acompanhado por um princípio de igualdade no tipo de ocupação profissional e nas políticas de remuneração (Almeida, 1996), nem por mudanças das regras do mercado de trabalho, que continuam a ser desenhadas para se adaptarem aos homens (Nogueira, 1995).

O mesmo padrão é encontrado em vários países (Bertoin Antal & Izraeli, 1993; Graniewska, 1988 in Rojahn, Fischer & Willemsen, 1995). Segundo estas autoras as mulheres permanecem frequentemente nos postos médios e inferiores da gestão, avançando raramente para os lugares de topo. As mulheres portuguesas ainda estão sobre-representadas nos níveis mais baixos de instrução e, embora dentro dos países da Comunidade, Portugal seja um dos que possuem a maior taxa de mulheres que trabalham fora de casa, a sua presença em posições de tomada de decisão ou em profissões de prestígio é pouco significativa e mesmo quando se encontram em áreas tradicionalmente dominadas pelos homens o seu salário é inferior, embora disponham de mais formação académica e profissional para fazer face aos estereótipos e discriminações associados ao sexo (Nogueira, 1995). Estes dados traduzem a falta de relação, para as mulheres, entre o grau de qualificação e a ocupação de lugares de maior poder e prestígio (Amâncio, 1999).

Da existência de ideologias colectivas que se baseiam em teorias implícitas da personalidade sobre os membros das categorias sociais resultaria segundo Billig (1976, in Amâncio, 1994), a naturalização da condição social dos grupos dominados e uma mudança social controlada, o que se coaduna com as dificuldades já referidas em as mudanças numa área de actividade se reflectirem numa mudança generalizada em todas as áreas (Amâncio, 1994).

No presente trabalho pretende-se transcender a mera constatação do diferencial comportamental de política organizacional e questionar as suas causas hipotéticas. Essas causas poderão ser encontradas no diferencial dos normativos identitários dos sexos e na sua assimetria simbólica. Nesta perspectiva, procura-se relacionar a des-

vantagem feminina na emissão de comportamento político, com a identificação com um estereótipo feminino marcado pelas dimensões da expressividade, submissão e sociabilidade positiva (Amâncio, 1993b), ou seja, pela falta de poder.

O diferencial comportamental em matéria de política organizacional entre homens e mulheres, em desfavorecimento destas últimas, seria um dos resultados do funcionamento de uma sociedade fortemente masculinizada em que se reforça a ideia das mulheres como pessoas a quem faltam as competências para o sucesso. Para atingir este objectivo, a sociedade criou um estereótipo feminino, segundo o qual as mulheres foram educadas e socializadas, condicionando as suas percepções, atitudes e comportamentos. Seria a conformidade das mulheres a um estereótipo desfavorável para o mundo do trabalho, que estaria relacionada com o défice registado em alguns factores importantes para o sucesso nas organizações, como a emissão de comportamentos políticos.

No presente trabalho tentamos evitar uma abordagem essencialista da diferenciação entre os sexos (Carreiras, 1995).

No que respeita à vida organizacional damos relevo à construção social dos fenómenos em estudo e às relações de poder que introduzem uma mudança constante à realidade. Nessa perspectiva, as organizações não são entendidas como entidades puramente racionais, mas antes compostas por indivíduos e grupos que se encontram frequentemente em conflito no que se refere a objectivos, recursos e meios para atingir os objectivos (Goh & Douchet, 1989). Uma grande parte dos processos que decorrem nas organizações não são de cariz puramente racional, nem visam o pretensio bem e objectivo comum da organização. Antes reflectem as lutas de poder entre grupos e/ou indivíduos e a influência exercida de forma informal e mais ou menos explícita (Cabral-Cardoso, 1996). Pensamos que estas lutas de poder também tenderão a reproduzir a assimetria simbólica que se verifica na relação intersexos.

1.1. *Poder e comportamento político*

De acordo com Daft (1983) o modelo político das organizações opõe-se ao modelo racional,

assumindo que as organizações são construídas por coalisões que estão em desacordo relativamente a determinados objectivos e que têm informação deficiente quanto às alternativas. Este modelo define a organização como um conjunto de grupos que têm interesses, objectivos e valores diferentes. O mesmo autor refere que o modelo político é um mecanismo eficaz para chegar a decisões em condições de incerteza e desacordo.

Esta área do conhecimento caracteriza-se essencialmente por uma multiplicidade e indefinição dos conceitos. Existe acordo quanto ao carácter distinto dos conceitos de poder e política e quanto à sua inter-relação (Cabral-Cardoso, 1996), mas o acordo cessa aí. Apresentamos em seguida algumas definições dos conceitos em jogo (poder e comportamento político), sem deixar de nos posicionarmos nesta discussão.

1.1.1. Poder

O conceito de poder é abordado no âmbito deste trabalho, na medida em que, ao longo da diversa literatura nesta área, é indissociável do conceito de comportamento político.

Segundo Radtke e Stam (1994), encontramos três tipos de concepções do poder: a) o poder em termos de concepções tradicionais, de base económica ou essencialista. b) a conceptualização do poder como uma entidade relacional, que não é posse exclusiva de um indivíduo mas um processo que ocorre no âmbito das relações entre as pessoas. A ênfase, neste caso, é colocada no papel das estruturas sociais na construção dos interesses subjectivos, de cujo confronto resultam as relações de poder e no controlo das agendas políticas das partes. O poder dos grupos dentro da organização relaciona-se com o controlo de recursos centrais para a organização, a capacidade de lidar com incertezas e a possibilidade de substituição. c) temos ainda a conceptualização não-económica do poder, marcada pelo pensamento de Foucault, segundo o qual o poder não é um bem que se pode possuir e transferir, mas antes é construído em resultado do comportamento dos indivíduos numa organização em cadeia, em que cada indivíduo exerce e está sujeito ao exercício do poder. Nesta perspectiva todas as práticas sociais são moldadas pelo poder, nomeadamente a reprodução do padrão de divisão se-

xual do trabalho. A assimetria simbólica das representações sociais do sexo (Amâncio, 1994) radica precisamente nesta concepção de poder.

A operacionalização do poder neste trabalho prende-se com a sua utilização enquanto comportamento político, situando-o portanto dentro das concepções do tipo b); a última conceptualização não deixa, no entanto, de ser necessária para a compreensão do fenómeno em estudo.

1.1.2. Comportamento político

Uma primeira exploração da literatura sobre política organizacional permitiu-nos aceder a algumas definições importantes e, em certa medida, dispares sobre o conceito. Referiremos brevemente algumas das que apresentam mais relevância para este trabalho: segundo Crozier (1977), o poder reside no controlo da incerteza, através da utilização de trunfos dentro da margem de manobra possível, que os actores tentam aumentar, à custa da dos outros; Daft (1983), assenta o seu modelo nas estratégias para adquirir, desenvolver e usar o poder como forma de obter o resultado pretendido quando há incerteza e desacordo entre as escolhas; Friedberg (1993) salienta a alteração das regras que os actores tentam concretizar como forma de reduzir a autonomia dos adversários e aumentar a do próprio.

Verificamos, assim, que diversos elementos fazem parte do conceito de comportamento político e torna-se importante saber quais os elementos indispensáveis à caracterização e operacionalização do conceito. Para este fim apoiámo-nos num notável trabalho de revisão elaborado por Drory e Romm (1990), sobre o conceito de política organizacional.

Estes autores propõem um enquadramento conceptual abrangente, segundo o qual a essência da política organizacional pode ser capturada através da combinação mínima dos três elementos seguintes: 1) *Influência* – o comportamento político é essencialmente comportamento de influência no sentido de tentar mudar ou afectar o comportamento ou atitude de outrem, situando os processos políticos no plano interactivo e salientando a sua intencionalidade; 2) *Meios informais* – estes podem ser utilizados para obter resultados formais ou informais, referindo Cabral-Cardoso (1996) que este conjunto de actividades está para além do papel atribuído aos indiví-

duos ou grupos na organização formal; 3) *Conflito* (Drory & Romm, 1990) referido como o aspecto central da Política Organizacional e descrito como uma situação em que um indivíduo ou grupo tenta privilegiar os seus interesses à custa de outro indivíduo ou grupo de um modo que é para estes inaceitável; o comportamento político é definido por uma falta de consenso ou por um conflito entre partes envolvidas numa troca, sendo a influência exercida em sentidos opostos; Cabral-Cardoso (1996) também refere que a perspectiva política das organizações aponta para processos de negociação, compromisso e acomodação, salientando as diferenças de objectivos e interesses de diversos grupos e indivíduos e a forma como essas diferenças são ultrapassadas. A situação básica de política organizacional ocorre quando a realização de um objectivo é buscada através de meios informais de influência, em face de conflito potencial; os outros elementos discutidos acompanham frequentemente os actos de comportamento político, mas não devem ser encarados como condições necessárias para a sua ocorrência (Drory & Romm, 1990). Um exemplo importante dum desses elementos importantes é o de *táticas de poder*, embora as tentativas de influenciar outrem possam ser feitas sem recurso ao poder. No entanto, a associação entre os dois conceitos e a covariação dos dois fenómenos na vida organizacional justifica a utilização de modelos deste tipo no presente estudo.

No âmbito da construção de parte do instrumento deste estudo tornou-se importante identificar os contextos que potenciam o recrudescimento da actividade política. Fazem-no ao introduzirem alterações no equilíbrio de poder pre-existente, caracterizando-se por envolverem decisões de risco e incerteza apreciáveis, induzindo processos que tendem a reforçar o poder dos grupos que melhor lidam com a incerteza. Contam-se entre esses contextos: os processos de sucessão; a formulação de estratégias e de políticas empresariais; os processos de mudança e inovação, de natureza organizacional ou meramente tecnológica e os processos de declínio organizacional. Era também importante identificar as actividades de gestão e tomada de decisão que estão sujeitas ao jogo político (a coordenação entre departamentos, promoções, transferências, aquisição de equipamentos, contratações, políti-

ca de pessoal, avaliação de desempenho, afectação de recursos; reorganizações, compras de montante elevado, definição de níveis de desempenho e definição de normas e regulamentos).

1.2. Representações e identidade de género

Para compreender o papel dos estereótipos nas relações sociais será vantajoso proceder, como proposto por Tajfel (1982, p. 22), substituindo o conceito de estereótipo (numa perspectiva puramente cognitiva) pelo de estereótipo social, «*entendido enquanto definição colectiva de uma categoria social amplamente partilhada dentro e fora dessa categoria, ou seja, difundido numa cultura*» (Tajfel, 1981/3, p. 160). De acordo com esta formulação, os estereótipos correspondem a ideologias sociais relativas aos comportamentos de grupos de pessoas, que estão estratificados e hierarquizados segundo critérios socialmente valorizados, traduzindo a representação socialmente partilhada da ordem das relações. Nesta definição não existe diferença entre o conceito de representação social e o de estereótipos.

1.2.1. Representações sobre os sexos

De acordo com Amâncio (1993b, 1994), os estereótipos ou representações sobre os sexos constituem ideologias colectivas, que abrangem conteúdos e processos, traduzem um conhecimento prático e são marcadas pela assimetria simbólica:

1) Nos significados

O estereótipo masculino caracteriza-se por uma maior diversidade de competências e orientações comportamentais, resultando num modelo subjectivo de pessoa autónoma e internamente determinada, porque independente de qualquer função ou contexto específico (Amâncio, 1994). Pelo contrário, a definição de pessoa adulta, subjacente ao estereótipo feminino, encontra-se fortemente limitada às esferas afectiva e de objecto de desejo, «*...às quais se associa a ausência de qualidades orientadas para o trabalho e para a autonomia individual*» (Amâncio, 1994, p. 64), traduzindo um modelo de pessoa condicionada às fronteiras de uma função social específica.

Os trabalhos de Amâncio (1994) e Almeida (1996) revelam a existência de uma representação social da mulher, que é claramente diferente da representação social do homem, do mundo do trabalho (notoriamente definido de acordo com os elementos do estereótipo masculino) e do adulto na generalidade. Almeida (1996) refere a inconsistência entre os atributos do estereótipo feminino e os que se relacionam com o uso do poder, a liderança e a ascendência, o que contribui para a dificuldade sentida pelas mulheres em posições de gestão, em ver a sua autoridade reconhecida. Supostamente, as mulheres não possuirão certas características que tornam o gestor eficaz, pelo que o seu estilo de gestão será diferente, sendo as expectativas de poder e mobilidade, menores no seu caso.

2) Nas normas e expectativas de comportamento

Segundo Amâncio (1994), os traços do estereótipo feminino constituem uma *teoria implícita da personalidade*, normativa para os comportamentos das mulheres e instrumental para a caracterização dos indivíduos do sexo feminino, enquanto os traços do estereótipo masculino não constituem uma estrutura de orientações comportamentais obrigatórias e permitem distinguir os indivíduos mais pelo seu grau de autonomia nas acções do pela sua categoria de pertença. Citando Johnson (1976), mostra que os actores do sexo masculino podem utilizar formas de exercício de poder «femininas», sem que isso afecte a percepção da sua masculinidade, o que não acontece com as mulheres, que são vistas como masculinas quando o seu comportamento contradiz as expectativas associadas ao estereótipo feminino.

Uma das barreiras que as mulheres têm que enfrentar para ascender na carreira são os estereótipos e as expectativas deles derivadas que reflectem as da sociedade e lhes são desvantajosas (Nogueira, 1995). De acordo com Schein (1975 in Nogueira, 1995), não existe compatibilidade entre o estereótipo feminino e o estereótipo de gestão, sendo que o estereótipo masculino parece ser o normativo. As características pessoais que estão associadas às posições mais directivas encaixam no estereótipo masculino (agressividade, competitividade, ambição, etc.) e os indivíduos sexualmente tipificados como masculinos podem

aspirar aos postos mais elevados de liderança, porque as características associadas a estas posições estão de acordo com a imagem masculina (Pallarés, 1993; Powell & Buterfield, 1989 in Nogueira 1995).

Quando a mulher consegue ascender a uma posição de gestão ou tem um grau académico mais elevado é vista como masculina pelos seus pares e subordinados (Almeida, 1996). Paralelamente, Amâncio (1994) refere que as expectativas de estatuto são mais fracas para as mulheres. Estas expectativas, que certos autores radicam na teoria das «Características de Estatutos e Estados de Expectativa» (Berger et al., 1977; Berger & Zelditch, 1985; Wagner & Berger, 1993 in Foddy & Smithson, 1999), condicionam o sucesso das mulheres em funções de gestão. Diversos autores referem que as mulheres exercem menos autoridade que os homens (Colwill, Lyness & Thompson, 1997, in Carli, 1999). Carli (1999) verificou que *«habitualmente os homens possuem níveis mais elevados de autoridade e poder de competência, enquanto as mulheres possuem níveis mais elevados de poder referente (atractividade social do grupo), sendo que estas diferenças se reflectem, em certa medida, nas estratégias de influência utilizadas pelos sexos e nas diferenças na influência social exercida por cada um deles»*. Na medida em que a categoria feminina tem um estatuto inferior, o poder de legitimidade dos sujeitos mulheres é menor, pelo que quando tentam exercer esse poder e se mostram muito assertivas, muito influenciadoras ou auto-confiantes, são encaradas como estando a violar as expectativas acerca das mulheres e do grupo de baixo estatuto, sendo censuradas (Meeker & Weitzel-O'Neil, 1985 in Carli, 1999) e evocando reacções negativas, sobretudo quando têm comportamentos de liderança (Ridgeway, 1982; Butler & Geis, 1990; in Carli, 1999). Comportamentos manifestos de competência e confiança por parte dessas pessoas, podem resultar em rejeição, especialmente por parte dos homens cujo poder de legitimidade é ameaçado por esse comportamento (Carli, 1999).

1.2.2. Identidade de género

A análise da experiência subjectiva das mulheres revela que elas tentam rejeitar a noção de semelhança intracategorial que lhes seria des-

vantajosa, tal como evidenciado numa investigação levada a cabo no âmbito dos modelos da escola de Genève, que propõe a homologia entre identidade dominante e dominada e as identidades masculina e feminina (Lorenzi-Cioldi & Doise, 1990). Lorenzi-Cioldi verifica que as mulheres não se diferenciam dos homens nem mesmo quando estão na situação de dominantes, embora evidenciem rejeição por uma pertença desfavorável e se diferenciam dos membros do seu grupo quando este é dominado (Amâncio, 1993a). Donde, a estratégia apontada pela escola de Bristol não é muito viável para as mulheres, que como grupo dominado (em termos das ideologias da sociedade), são definidas enquanto elementos indiferenciados de um grupo e não revelam a busca da distintividade em situações de confronto com elementos do sexo oposto. Quanto aos homens, mesmo quando se comparam numa dimensão «feminina», diferenciam-se interindividualmente e discriminam intergrupalmente (Amâncio, 1993a).

A diferença entre a realidade objectiva e a subjectivização da mesma é um dos factores que permite compreender a razão pela qual o aumento do número de mulheres no mundo do trabalho, não causou uma alteração proporcional nas representações sociais dos sexos (Amâncio, 1994). Assim, e contrariamente ao pressuposto da escola de Bristol, a identidade social positiva não é uma opção dos indivíduos, antes é um recurso acessível aos membros do grupo dominante, ou seja, aqueles que constroem a sua identidade a partir de uma definição social que já os diferencia individualmente (Amâncio, 1993a), enquanto os grupos dominados são definidos por conteúdos que os distinguem enquanto membros de uma categoria.

A inserção dos indivíduos numa determinada categoria evoca significados sociais diferentes e dá-lhes os recursos socialmente «necessários e desejáveis» para eles construírem a sua forma de ser e de se comportar (Amâncio, 1993a). As categorias de sexo constituem uma instância de relações de dominação que implicam a existência de grupos que diferem quanto ao acesso às fontes de tomada de decisão relativas aos valores e regras importantes para o controlo do futuro social (Apfelbaum, 1979 in Almeida, 1996). «O grupo dominado é periférico em relação aos recursos simbólicos e por isso, manipula-os dentro

de uma função normativa» (Amâncio, 1993a, p. 306). Nesta perspectiva, a identidade dominante (masculina) é universal e confere uma «realidade» à noção de si e do valor do seu grupo, constituindo os contextos, circunstâncias mais ou menos eficazes da sua instrumentalização e validação (Amâncio, 1993ab, 1994). Em contrapartida, a escassez de recursos diferenciadores ao alcance do grupo dominado «naturaliza» o estatuto inferior de um dos grupos (dominado) e legitima a própria assimetria, criando a percepção desta situação como estável.

Como o universo simbólico dos homens está associado a um modelo de ser socialmente valorizado e que se caracteriza pela autonomia individual, homens e mulheres encontram-se em pontos de partida substancialmente diferentes para a comparação social e têm oportunidades diferentes de expressarem a sua singularidade. As mulheres necessitam de recorrer ao universo simbólico masculino para favorecer o seu grupo em relação ao sexo oposto, mas evitam utilizar estes recursos para se distinguirem das outras mulheres. Por outro lado, a dominação masculina, constituindo as mulheres como objectos simbólicos, definidos pelo olhar dos outros, torna-as dependentes desses outros e da definição que eles, enquanto membros do grupo dominante, fazem delas (Bourdieu, 1999); esta dependência do olhar dos outros concorre também para a necessidade que as mulheres sentem de monitorizar o seu comportamento e para a contextualização do mesmo.

O padrão feminino de indiferenciação singular e colectiva e a identidade fusional das mulheres face ao seu grupo, aliados ao seu afastamento das fontes de decisão social, concorreu para a «invisibilidade» das mulheres, confirmando a sua dominação (Almeida, 1996) e contribuindo para a sobre-exposição das mulheres em posição de liderança. Como elementos do grupo dominado, cujo papel sexual é específico da esfera privada, as mulheres, no contexto do trabalho e sobretudo em posições de liderança, são forçadas a uma negociação entre dois referentes identitários do que resulta, ou a escolha da identidade dominante como modelo, aliada à negação ou recusa da pertença grupal, ou ainda a coexistência da identidade dominante com a identidade criada exteriormente aos significados das categorias sociais (Amâncio, 1994). Neste plano, as mulhe-

res encontram-se numa situação de escolha forçada entre uma identidade adulta (fortemente ligada ao estereótipo masculino e valores do trabalho) que implica a perda de feminilidade e uma identidade feminina a que está associada a perda de competências profissionais (Amâncio, 1994 e 1995). A inconsistência do comportamento feminino deve-se, assim, ao facto de ele obedecer simultaneamente a dois modelos opostos e de níveis de abstracção diferentes. Para escapar ao paradoxo das exigências estereotípicas opostas, as mulheres tentam conseguir a sua diferenciação com base em traços neutros, como a sociabilidade (Amâncio, 1994). Esta dimensão permitirá às mulheres uma competição pela igualdade numa dimensão consensualmente valorizada, mantendo a diferenciação intergrupala e assimetria nas outras dimensões.

Esta negociação de identidade é patente na sobre-visibility das mulheres em cargos de liderança, às quais está associada a imagem de mulher excepcional (leia-se fora do comum). Bourdieu (1999) fala nas «Elites Discriminadas» como fenómeno do género feminino; as mulheres que se distinguem do seu grupo de pertença e tendem a ascender à posição do grupo dominante, continuam a estar separadas dos homens, mas também das mulheres não se podendo constituir como um modelo de ascensão social para o seu grupo e sendo-lhes colocados grandes obstáculos nesse percurso.

Alguma literatura sobre identidade organizacional refere evidência de que as minorias (entre as quais apontam as mulheres) podem achar difícil atingir posições de liderança de topo nas organizações (e.g. Eagly, Karau & Makhijani, 1995 in Hogg & Terry, 2000), na medida em que não se adequam aos protótipos organizacionais culturalmente descritos (Hogg & Terry, 2000). Esta lógica indica com clareza a estranheza da identidade feminina no contexto organizacional.

As mulheres que enveredam por actividades «masculinas» correm um risco social e colocam-se numa «dupla marginalidade» (Apfelbaum, 1995). Segundo esta autora, homens e mulheres, de acordo com a socialização precoce e as normas sociais correntes, têm contextos de intervenção socialmente desejáveis, que moldam as percepções sociais, as estratégias de vida e as condutas e interacções sociais. A saída do contexto de intervenção socialmente desejável para outro

contexto tem um preço totalmente diferente para as mulheres. As mulheres no contexto de trabalho e sobretudo em posições de liderança vêem a sua visibilidade exagerada. O seu comportamento é permanentemente avaliado, tendo por base duas categorias divergentes – a de mulher e a de gestor. Este «fardo», que não tem paralelo na experiência profissional dos homens, faz com que, embora ocupando posições idênticas, as experiências privadas das mulheres e homens sejam muito diferentes, e estejam na base de identidades sociais divergentes (Apfelbaum, 1995).

O grau em que as mulheres sentem a sua presença na esfera pública legitimada, depende do apoio socio-político no sentido da implementação da paridade entre os sexos, dos modelos culturais de relações intersexos que se baseiam nos contextos históricos específicos (Rojahn, Fischer & Willemsen, 1995) e das definições simbólicas dos grupos.

Como já vimos anteriormente, comportamentos manifestos de competência e confiança por parte das mulheres, podem resultar em rejeição e perda de estatuto, com a consequente perda de poder, pelo simples facto de que neste caso elas estão a violar as expectativas relativamente ao seu estereótipo e ao dos membros do grupo de baixo estatuto. Nomeadamente, um estilo de liderança directiva, ou exercido em contexto profissional masculino, é considerado inapropriado e mesmo ilegítimo para as mulheres, porque esses comportamentos são muito masculinos e assertivos (Carli, 1999). Estamos perante um paradoxo, na medida em que o facto das mulheres pertencerem a um grupo de baixo estatuto, lhes retira o direito de se exprimirem utilizando as bases de poder do grupo de elevado estatuto e penaliza-as por isso, diminuindo-lhes ainda mais o seu estatuto caso as utilizem. A solução perante isto é o recurso ao poder referente (através de uma liderança democrática, expressão calorosa, preocupação com os outros, etc.), cuja utilização permite à mulher «salvar a face». No entanto, existe ainda outro paradoxo a que a mulher tem que fazer face: se exibir a sua competência e ambição, é penalizada, mas mostrar-se muito modesta, embora lhe granjeie avaliações sociais favoráveis, reforça a sua imagem de fraca competência (Rudman, 1998, in Carli, 1999). Marshall (1993) e Carli (1999), referem-se explicitamente ao facto das mulheres em contexto orga-

nizacional estarem sujeitas a um «double-bind», na medida em que, segundo a primeira autora, ao mesmo tempo que ouvem uma mensagem positiva – o discurso sobre a igualdade de oportunidades – são debilitadas por uma mensagem negativa dissimulada – a da repressão dos valores femininos. Ainda segundo Marshall (1993), «...o “double-bind” é selado pela regra do silêncio sobre esta incongruência, na medida em que o sistema organizacional não prevê a discussão ou negociação das suas regras»; este aspecto pode estar na base do comportamento de negação, referido por Nogueira (1996), que as mulheres apresentam no seu discurso sobre as dificuldades sentidas em contexto organizacional.

Estas contradições entre as normas a que estão sujeitas as mulheres, têm duas consequências: por um lado, limitam o efeito da mudança social, sobretudo no que se refere ao papel tradicional das mulheres; por outro lado, fazem com que o seu comportamento pareça externamente determinado (age de acordo com a circunstância) e dependente do contexto (Amâncio, 1994 e 1995).

2. A INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

2.1. Hipóteses

Este estudo parte de uma hipótese central que é a da existência de diferenças entre os sexos na antecipação de comportamentos políticos.

No entanto, e uma vez que o nosso estudo se situa numa perspectiva de género, segundo a qual os comportamentos de homens e mulheres não resultam da sua pertença sexual, mas sim da ideologia associada ao masculino e ao feminino e da assimetria simbólica que a caracteriza, considerámos também que aquelas diferenças estão ligadas aos normativos identitários dos grupos de sexo, daqui decorrendo as seguintes hipóteses específicas:

Hipótese 1 – Identificação com um estereótipo

No caso das mulheres, quanto maior for a identificação com o estereótipo feminino, menor será a antecipação de comportamento político. O oposto verificar-se-á quanto menor for a identificação com o estereótipo feminino.

No caso dos homens, quanto maior for a identificação com o estereótipo masculino, maior será a antecipação de comportamento político. Quanto menor for a identificação com o estereótipo masculino, menor será a antecipação de comportamento político.

Hipótese 2 – Nível hierárquico

Quanto mais elevado for o nível hierárquico do sujeito, maior será a antecipação de comportamento político. Quanto mais baixo for o nível hierárquico do sujeito, menor será a antecipação de comportamento político.

Hipótese 3 – Interação entre o sexo e o nível hierárquico

Em 1965, Miner concluiu que as motivações das mulheres se modificavam com o treino e experiência; resultados comparáveis foram obtidos por Morrison e Sebald (1974) e Terborg (1977), que verificaram a aproximação, por parte das mulheres, aos padrões de comportamento, valores e motivos masculinos (Bass, 1990). Estes resultados estão de acordo com o domínio simbólico do masculino no mundo do trabalho verificado por Amâncio (1994, 1995) e na sua verificação de que a inserção das mulheres no mundo do trabalho é uma condição necessária para suscitar a competição com os homens nos traços de instrumentalidade.

Nesta medida, esperamos verificar que quanto maior for o nível hierárquico das mulheres, maior será a antecipação de comportamento político. Em contrapartida, não se esperam encontrar estas diferenças no grupo dos homens, ou elas serão de grandeza inferior.

Hipótese 4 – Diversidade de imagens

De acordo com os resultados obtidos por Amâncio (1989), as mulheres demarcar-se-ão do seu estereótipo e do do sexo oposto, tentando descategorizar as relações e procurando a diferenciação nos traços neutros e socialmente desejáveis. Adicionalmente, as contradições entre as normas a que estão sujeitas as mulheres, fazem com que o seu comportamento seja externamente determinado e dependente do contexto (Amâncio, 1994). Uma vez que, em contexto laboral, as mulheres têm que negociar a sua identidade, entre duas representações opostas em termos de conteúdo, normatividade e orientação

para a acção (Amâncio, 1995), o seu comportamento tenderá a emergir como externamente determinado e mais dependente do contexto, como já foi evidenciado por outros estudos já referidos.

Na linha destes resultados, esperamos encontrar uma maior importância atribuída à manipulação da imagem nas mulheres, que a farão variar em função do contexto.

2.2. Método

2.2.1. População

Participaram neste estudo 107 adultos de ambos os sexos, todos eles profissionais, da região de Lisboa, predominantemente do sector dos Serviços. Procurámos obter uma participação equilibrada dos dois sexos e distribuída por quatro níveis hierárquicos: sem chefia, chefia directa, intermédia e de topo.

O intervalo de idades da população situa-se entre os 20 e mais de 40 anos. Os sexos distinguem-se quanto à idade ($F(1,101)=11,6$; $p=.001$), uma vez que os homens são significativamente mais velhos (média \cong 36 anos), do que as mulheres (média \cong 30 anos).

Comparando os sexos quanto ao nível de formação, não obtivemos diferenças significativas. Esta ausência de diferenciação resultará da grande concentração da população nos níveis de formação superior e pós-graduada.

Embora o número de mulheres e homens seja praticamente igual nesta população, o nível hierárquico médio das primeiras é significativamente ($F(1,103)=4,03$; $p=.047$) mais baixo, não havendo chefias de topo do sexo feminino entre os sujeitos. Por isso, as categorias de análise retidas para esta variável foram apenas: Sem chefia; Chefia directa; Chefia intermédia.

A população deste trabalho corresponde a uma amostragem por conveniência, com todas as vantagens e desvantagens inerentes.

2.2.2. Desenho da Pesquisa

O presente estudo terá um design de tipo correlacional.

Incluem-se neste estudo cinco variáveis independentes, dando origem a diversos planos: sexo

(com dois níveis) por nível hierárquico (com três níveis); sexo por identificação com um dos estereótipos (feminino, masculino ou neutro); nível hierárquico (com três níveis) por identificação com um dos estereótipos (feminino, masculino ou neutro). Adicionalmente, foram ainda consideradas as seguintes variáveis independentes: idade, tempo na categoria, antiguidade (todas com quatro níveis).

2.2.3. Instrumento de Medida

Utilizámos um protocolo composto por três partes: a) dados de caracterização; b) uma lista de «traços pessoais» (incluída no inventário de competências/características profissionais relevantes), com o objectivo de medir as variáveis independentes de identificação com os três estereótipos; c) duas narrativas para medir a variável dependente «antecipação de comportamentos políticos».

A construção da lista «traços pessoais»¹ foi baseada nos traços analisados nos trabalhos de Amâncio (1989 e 1993b); Marshall (1993); Nogueira (1995); Saavedra (1995) e Nogueira (1996) como pertencentes aos estereótipos feminino e masculino ou a uma categoria neutra.

Os sujeitos eram questionados quanto à importância dos itens para o desenvolvimento da sua carreira. Todos os itens eram acompanhados de escalas de Lickert de 5 pontos (de 1 - «Muito importante» a 5 - «Nada importante»).

A aplicação deste inventário teve como objectivo obter informação sobre as características pessoais valorizadas pelos sujeitos na vida organizacional, para o desempenho profissional e o sucesso da carreira, visando detectar a influência da construção social do género.

A utilização das narrativas teve em vista a identificação de eventuais diferenças nos ele-

¹ Tal como no trabalho de Amâncio (1994), também aqui encontramos alguma dificuldade na construção deste instrumento, devido ao «enviezamento» da lista de traços, causado pela maior percentagem de traços com uma conotação masculina e positiva. Este enviezamento reflecte, no entanto, a assimetria nos signficados de género.

mentos situacionais elicitadores de comportamento político, ou eventualmente nas estratégias políticas utilizadas pelos dois sexos, mediante a análise da antecipação de comportamento político, medida pelo número de comportamentos desse tipo, indicados na resposta dos sujeitos às questões que sucedem cada uma das narrativas. A sua utilização como instrumento, enquanto método de pesquisa qualitativo, foi-nos sugerida pela análise de diversos trabalhos na área do estudo do género. Amâncio (1994) utiliza-as para avaliar os fenómenos de atribuição relacionados com o género.

Para a construção destas narrativas apoiámo-nos em exemplos do trabalho de Daft (1983), mas recorremos sobretudo a exemplos reais de acontecimentos organizacionais. As narrativas foram construídas de forma a potenciar a emissão de comportamentos políticos, criando situações de conflito (Drory & Romm, 1990) ou desacordo (Daft, 1983), com objectivos individuais ou grupais divergentes e em que os intervenientes têm fontes de poder (ou trunfos segundo Crozier, 1977), com os quais podem «jogar» para concretizar os seus objectivos. Nestas situações

encontram-se presentes os três elementos mínimos definidos por Drory e Romm (1990) para captar a essência do comportamento político: influência, meios informais e conflito.

Tivemos o cuidado de evitar a referência ao sexo dos actores de cada narrativa, de forma a contornar os enviesamentos derivados das teorias implícitas sobre os sexos. Este procedimento visa também obviar problemas de identificação entre actores e sujeitos.

Encontraremos duas formas de narrativa elicitadora de comportamento político, que se distinguem quanto a diversos aspectos, de acordo com formulação de Cabral-Cardoso (1996) (ver Quadro 1).

Utilizámos duas versões para tentarmos determinar se as diferenças supra citadas ocasionavam diferenças de ocorrências entre sexos quanto à antecipação de comportamentos políticos.

A construção destes instrumentos reflecte três tipos de dificuldades: a operacionalização dos conceitos, a escassez de instrumentos de medida na área de política organizacional e as vicissitudes metodológicas do estudo de temas tão delicados.

QUADRO 1

	Narrativa 1	Narrativa 2
Contextos potenciadores da actividade política	Processo de mudança organizacional	Formulação de estratégias/políticas empresariais
Actividade de gestão e tomada de decisão envolvida	Reorganização	Política de Pessoal e coordenação entre Departamentos
Fontes de poder em jogo	Competência e saber (Livian, 1987), conhecimento técnico (Daft, 1983), centralidade da função do personagem da narrativa e sua insubstituibilidade (Cabral-Cardoso, 1996).	Aplicação de regras (Livian, 1987), recursos financeiros providenciados pela Direcção Comercial à empresa, centralidade da função dessa Direcção e sua insubstituibilidade (Daft, 1983).
Táticas políticas aplicáveis		
Posicionamento estrutural e grandeza dos elementos sobre os quais são exercidas as actividades de gestão.	Acção exercida sobre um indivíduo.	Acção exercida sobre um órgão.

De forma a obviarmos, tanto quanto possível, a estas dificuldades, consultámos diversas obras sobre esta temática, procurando recolher o maior número possível de exemplos práticos de comportamentos políticos. Assim, foram considerados comportamentos políticos, de acordo com Daft (1983) as *táticas para aumentar o poder* (entrar em áreas de elevada incerteza, criar dependências, providenciar recursos, satisfazer contingências estratégicas), as *táticas para usar o poder* (construir coalisões, expandir as redes de apoio, controlar as premissas das decisões, realçar a legitimidade e perícia); Livian (1987) *estabelecer redes, criar aliados, gerir a imagem interna, criação de equipas, utilização política da informação, utilização política da competência, utilização política da aplicação/criação de regras*; Wolfe (1997) *estabelecimento de relações, redes, manter controlo, propor objectivos, aprender a negociar, comunicar persuasivamente*; Buchanan e Badham (1999) *construção de imagem, informação selectiva, criar um «bode expiatório», alianças formais, construção de redes, estabelecimento de compromissos, manipulação de regras, outras táticas* (inclui coerção, técnicas de retardamento, estratégias de diversão, boatos, etc.). Tivemos também em linha de conta a combinação mínima de elementos da política organizacional proposta por Drory e Romm (1990): conflito, meios informais e influência.

Para análise dos resultados das *Narrativas* recorremos à técnica de análise de conteúdo do material recolhido, nas suas vertentes descritiva e inferencial (Bardin, 1977). Os resultados da análise de conteúdo foram tratados através do SPSS para Windows. Foram criadas mais três variáveis na base de dados do SPSS: comportamentos políticos antecipados na narrativa 1; comportamentos políticos antecipados na narrativa 2 e total de comportamentos políticos antecipados.

Para determinarmos se existiam diferenças estatisticamente significativas entre as ocorrências destas três novas variáveis nos grupos em estudo (relativamente ao sexo, idade, formação, nível hierárquico, antiguidade e nível na categoria) realizámos testes de qui-quadrado; para determinarmos a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as ocorrências nas duas narrativas, realizámos testes de comparação

de médias (T-Test) para amostras emparelhadas; finalmente, tentámos determinar a interacção entre diversas variáveis, nomeadamente entre o sexo e a identificação com um estereótipo e entre o sexo e a identificação com um dos factores da AFCP dos traços, para o que recorremos ao teste ANOVA II. Recorremos também a uma AFCM pelo método de Homals para identificar dimensões relevantes nas estratégias políticas utilizadas pelos sujeitos.

Ao longo deste trabalho de análise, mostrou-se também necessário distinguir diversos conceitos, nomeadamente argumentos, táticas, estratégias e comportamento. Foram consideradas respostas «ao lado», as que só continham argumentos, não se conseguindo vislumbrar qualquer acção que o sujeito, de forma mais ou menos implícita, pretendesse levar a cabo com esses argumentos (informação a ser utilizada como prova a favor de uma ideia). O conceito de estratégia foi utilizado na acepção de plano condutor da acção desenvolvida pelo sujeito. Desta forma, distingue-se dos comportamentos e das táticas, termos que resolvemos utilizar como sinónimos, no sentido de acções observáveis (pelo menos implicitamente).

2.3. Resultados

De forma a estimarmos a validade teste-reteste do inventário de traços e a consistência interna do mesmo, fomos calcular o Alpha de Cronbach, obtendo os seguintes valores: (M-39,57; DP-12,57; M (corr. Inter-item)-,44; Alfa ,94).

Tendo em conta que a identificação com os estereótipos, tal como tinha sido definida inicialmente não era diferenciadora relativamente aos sexos, não permitindo verificar a hipótese específica H1, procedemos à factorização dos traços dos três estereótipos, de forma a encontrar as dimensões que fazem sentido para os sujeitos e que não correspondem às previstas.

Os 21 itens da sub-escala dos traços foram submetidos a uma AFCP que convergiu em 5 iterações, tendo-se extraído 3 factores com valores próprios superiores a 1, sendo o total da variância explicada de 61,28%.

Denominámos o primeiro factor de «Andrógino» (Alpha de Cronbach de ,812), na medida em que incorpora dois traços do estereótipo masculino (*capacidade dedutiva, persuasão*),

QUADRO 2
Antecipação de comportamentos políticos por sexo e narrativa

SEXO	Narrativa 1	Narrativa 2	TOTAIS
Feminino	63	70	133
Masculino	43	69	112
TOTAIS	106	139	245

dois traços do estereótipo feminino (*sensibilidade, empatia*) e um traço neutro (*generosidade*). O segundo factor, que denominámos «Masculino» (Alpha de Cronbach de ,817), corresponde claramente ao estereótipo masculino, tal como definimos teoricamente no instrumento utilizado, com excepção do traço *organização* que pertence ao estereótipo neutro. Abandonámos o terceiro factor, por ser constituído por um único traço (*intransigência*), podendo apenas reflectir fenómenos de desejabilidade social e por explicar pouca variância. A correlação dos factores extraídos da AFCP dos traços é de ,463 e é significativa ($p=.01$). A grandeza desta correlação poder-se-á ficar a dever à inclusão no factor «Andrógino» de dois traços do estereótipo masculino.

Novamente no intuito de testar as hipóteses específicas H1 e H4, comparámos os sexos quanto à sua identificação com os factores extraídos da AFCP dos traços, não se tendo verificado diferenças significativas. Podemos, no entanto, observar que, globalmente, os sujeitos dão relativamente menos importância ao factor «Andrógino» (médias de 2,04 e 1,97, respectivamente para homens e mulheres) do que ao factor «Masculino» (média de 1,86 para os dois sexos), embora as mulheres lhe dêem mais importância que os homens.

Quanto aos efeitos das variáveis demográficas recolhidas e começando pela idade, é necessário esclarecer que procedemos à recodificação desta variável em categorias, tendo criado quatro grupos etários, que comparámos quanto à importância atribuída aos diversos traços, comportamentos políticos e à identificação com os três este-

reótipos em presença na primeira parte do instrumento, verificando não existirem diferenças significativas. O mesmo aconteceu quando comparámos estes grupos do ponto de vista da posição nos dois factores da AFCP dos traços.

A análise da variância considerando o sexo e o nível hierárquico, sobre os factores da AFCP dos traços, só revelou um efeito tendencialmente significativo de interacção entre essas duas variáveis ($F(2,98)=2,5$; $p=.087$), sobre o factor «Masculino», com um padrão segundo o qual a chefia directa feminina tende a aumentar a importância atribuída ao factor «Masculino» e a chefia directa masculina apresenta o padrão inverso.

Cruzando as duas narrativas com o sexo, obtemos o Quadro 2.

Cruzámos também uma tipologia de estratégias políticas (elaborada com base na literatura) com as duas narrativas e com o sexo, para, numa forma qualitativa, tentarmos averiguar da utilização de diferentes estratégias pelos sexos e para diferentes situações elicitoras (Quadro 3).

De notar que para a elaboração deste Quadro, um único comportamento ou tática política pode representar a aplicação de diversos tipos de estratégia política.

Construímos seguidamente um quadro de frequências de estratégias políticas por sexo de forma a podermos avaliar alguma diferença no tipo de estratégia utilizada pelos dois sexos (Quadro 4).

Nesta análise assumimos que a utilização política da competência está incorporada na Centralidade, na medida em que a centralidade dos

QUADRO 3
Estratégia política por sexo e narrativa

Tipo Estratégia Política	Narrativa 1		Narrativa 2		Totais
	Feminino	Masculino	Feminino	Masculino	
Construção da imagem	11	5			16
Manipulação de regras			16	25	41
Informação selectiva	18	8	31	21	78
Persuasão		2	2	2	6
Negociação	10	12	3	4	29
Utilização da competência					
Criar dependência/Centralidade	16	11	1		28
Criar equipa coesa/Alianças	1			1	2
Domínio de áreas de incerteza/ /Providenciar recursos			1	1	2
Outras tácticas	1	3	2	1	43
Coerção	1	1	1	1	
Retardamento	3	1		2	
Ultrapassar outro órgão	1		10	9	
Subestimar a competência de outros	1		3	2	
Sub-totais por sexo	63	43	70	69	
Totais por Narrativas	106		139		245

sujeitos depende do seu conhecimento da empresa e da função, com as suas competências específicas, embora o termo «Centralidade» não seja explicitamente referido por nenhum sujeito.

De acordo com os Quadros 2 e 3, verificamos que a Narrativa 2 elicitava mais comportamentos políticos do que a Narrativa 1. Após realizarmos testes de Comparação de médias (T-Test) para amostras emparelhadas, verificámos existirem diferenças significativas ($p=,022$) quanto ao número de comportamentos políticos antecipados entre as duas Narrativas, com as seguintes médias: Narrativa 1 (1,46), Narrativa 2 (2,00).

Verificámos diferenças significativas ($p=,005$) no número de comportamentos políticos, antecipados na Narrativa 1, entre os 3 níveis da variável «Nível hierárquico», com clara vantagem para os indivíduos na categoria «sem chefia».

A análise da variância, do sexo e do nível hierárquico, sobre as três variáveis dependentes de antecipação de comportamentos políticos, permitiu verificar um efeito significativo ($F(3,85)=6,78$;

$p=,018$) do nível hierárquico sobre o total de políticos antecipados, segundo o qual este valor é mais elevado no nível de Chefia Directa (média-3,57), o nível Sem Chefia (2,39) e finalmente as Chefias Intermédias (1,9). A mesma análise permite ainda encontrar um efeito significativo ($F(3,65)=22,61$; $p,0005$) do nível hierárquico sobre o número de comportamentos políticos antecipados na Narrativa 1, com as seguintes médias: Chefia Directa (2,3); nível Sem Chefia (1,17) e as Chefias Intermédias (,625).

As mulheres apresentam um aumento significativo do número de comportamentos políticos antecipados na Narrativa 1, na categoria Chefia Directa ($F(2,39)=3,271$; $p=,049$). Os homens apresentam diferenças significativas ($F(2,45)=2,948$; $p=,044$) entre os grupos de nível Hierárquico, no número total de comportamentos políticos antecipados, com um pico no nível chefia directa (média-3,67) e também no número comportamentos políticos antecipados na Narrativa 1 ($F(3,34)=2,943$; $p=,048$).

QUADRO 4
Estratégia política por sexo

Tipo Estratégia Política	Sexo	
	Feminino	Masculino
Construção da imagem	11	5
Manipulação de regras	16	25
Informação selectiva	49	29
Persuasão	2	4
Negociação	13	16
Criar dependência/centralidade	17	11
Criar equipa coesa/Alianças	1	1
Domínio de áreas de incerteza/Providenciar recursos	1	1
Outras tácticas	23	20
Totais por sexo	133	112

Tendo em conta as variáveis de caracterização, a análise da variância, do sexo e idade, permitiu verificar um efeito de interacção ($F(1,83)=4,04$; $p=,048$) sobre o total de comportamentos políticos antecipados, com um padrão segundo o qual as mulheres diminuem o número total de comportamentos políticos emitidos no grupo dos 26-30 anos, aumentando a sua emissão a partir dessa idade; os homens apresentam um padrão mais heterogéneo com dois picos (na faixa dos 26-30 e mais de 40 anos).

A análise da variância, dos factores sexo e formação académica, permitiu verificar um efeito significativo ($F(4,15)=4,47$; $p=,015$) da formação sobre o número de comportamentos políticos antecipados na Narrativa 2, com o número de comportamentos políticos antecipados nesta narrativa a aumentarem com o grau académico.

Tendo em consideração o carácter predominantemente exploratório deste estudo, pela sua inovação e dimensão da amostra, optamos por apresentar resultados que, embora globalmente, sejam apenas tendencialmente significativos podem, pelo seu significado, constituir uma oportunidade de desenvolvimento em estudos ulteriores.

As diferenças globais entre os sexos, embora não significativas ($p=,12$), são maiores na Narrativa 1, com ligeira vantagem para as mulheres, o que se verificou mediante testes de qui-quadrado.

Encontrámos as seguintes diferenças tendencialmente significativas: ($p=,09$) no número de comportamentos políticos, antecipados na Narrativa 1, entre os 4 grupos etários, com vantagem para os indivíduos das categorias 26 a 30 anos e 31 a 40 anos; ($p=,073$) no total de comportamentos políticos antecipados (variável categorizada), entre os níveis da variável «Categorias de identificação com o estereótipo feminino», aumentando a antecipação de comportamentos políticos com a diminuição da identificação com o estereótipo feminino; ($p=,06$) no total de comportamentos políticos antecipados, entre os níveis da variável «Nível hierárquico», com clara vantagem para os indivíduos na categoria «Sem chefia».

A análise da variância, sobre os factores da AFCP dos traços («Andrógino» e «Masculino») em causa, não permitiu encontrar efeitos do sexo ou dos factores extraídos da AFCP dos traços sobre o número de comportamentos políticos antecipados na Narrativa 1 ou na Narrativa 2. Encontrámos somente um efeito tendencialmente significativo ($F(3,85)=7,23$; $p=,069$) do factor «Andrógino» sobre o total de comportamentos políticos antecipados.

Encontrámos um efeito tendencialmente significativo ($F(1,67)=3,29$; $p=,074$) do sexo sobre o número do comportamentos políticos antecipados na Narrativa 1, com vantagem para o sexo

feminino (Média das mulheres=1,5; Média dos homens=1,2).

As seguintes análises não revelaram diferenças significativas e esse facto é também revelador conforme procuraremos elucidar na discussão.

Relativamente a cada um dos factores extraídos na AFCP dos Traços, verificamos que não ocorrem diferenças significativas quanto às três variáveis de comportamento político emitido (na Narrativa 1, na Narrativa 2 e total), entre os níveis desses factores. Ou seja, não existe relação entre a identificação com qualquer um dos factores extraídos («Andrógino» e «Masculino») e a antecipação de comportamento políticos.

Da mesma forma, não obtivemos diferenças significativas entre os diversos níveis das restantes duas variáveis de «Identificação com o estereótipo» («Masculino» e «Neutro»), quanto à antecipação de comportamentos políticos.

O cruzamento das três variáveis de Identificação com um estereótipo, e do sexo, sobre as três variáveis de antecipação de comportamento político, também não se revela discriminativa.

As categorias de estratégias políticas resultantes da análise de conteúdo realizada às respostas das Narrativas e patentes no Quadro 3 foram sujeitas a análises factoriais de correspondências múltiplas, de forma a analisar-se a sua estrutura em função das associações das variáveis. Utilizámos a Análise Factorial de Correspondências por, de acordo com diversos autores (Volle, 1981 e Lorenzi-Cioldi, 1983, in Amâncio, 1994), ela ser particularmente adequada a tabelas de frequência e nos permitir ver a distância entre os grupos em estudo (no que se refere à variável sexo), relativamente às dimensões originadas pelas estratégias políticas.

As análises foram realizadas com a rotina Homals do SPSS. Para esse efeito criámos uma tabela de presença/ausência das diversas estratégias políticas.

Procedemos a uma primeira AFCM, no fim da qual retirámos as variáveis (Estratégias políticas) com distribuição desequilibrada de presença/ausência, a saber: Alianças, Competência, Persuasão e Recursos.

Efectuámos novamente a AFCM, tendo extraído as dimensões cujos valores próprios são respectivamente ,311 e ,1926. Retivemos as duas dimensões porque são as únicas que surgem da análise e são responsáveis por 50% da inércia.

No caso da Homals a selecção das variáveis mais discriminativas pode ter por referência os valores próprios (Carvalho, 1998 in Castro, 2000), pelo que para definição da primeira dimensão, contribuem com importância especial as variáveis Informação e Outras e para definição da segunda dimensão, contribuem com importância especial as variáveis Centralidade, Regras e Imagem.

Relativamente às posições ocupadas pelos dois sexos relativamente à dimensão que os diferencia significativamente, de acordo com a ANOVA realizada – a dimensão 2 ($F(1,106)=3,83; p=,053$), as médias obtidas nesta dimensão são respectivamente: ,20 para os homens e -,18 para as mulheres, sendo que a dimensão 2, se polariza entre presença de Regras (pólo superior) e a presença de Imagem (pólo inferior). Verificamos que os homens se orientam para comportamentos políticos mais formais e orientados para as regras e que as mulheres se orientam para a construção e/ou manutenção da imagem.

2.4. Discussão

Relativamente ao teste da primeira hipótese específica, no presente estudo, não encontramos diferenças entre os sexos, quanto à identificação com os três estereótipos, tal como foram apresentados no instrumento.

A identificação com um estereótipo feminino, por parte das mulheres, não se verifica, por inadequação do mesmo ao contexto profissional.

A AFCP dos «Traços pessoais» foi realizada porque para os sujeitos do presente estudo, as dimensões teoricamente definidas de identificação com os estereótipos não faziam sentido. Esta análise revela dois factores, um Masculino e um Andrógino, relativamente aos quais os sexos não se distinguem. A especificidade contextual da concepção do feminino proposta por Amâncio (1994) é corroborada pela exclusão que obtivemos neste estudo, das características dessa categoria, do contexto profissional. O contexto profissional não se define pelo estereótipo feminino; existe uma negação destas características, sendo apenas incorporadas algumas que estão relacionadas com o pólo socialmente valorizado do estereótipo feminino (vertente relacionamento), no factor «Andrógino» resultante da AFCP dos traços (que estabelece o compromisso entre características masculinas e femininas e inclui a

dimensão valorizada na definição universal de adulto – a da sociabilidade). Paralelamente, alguns resultados apontam para a tendência do aumento da antecipação de comportamentos políticos, com a diminuição da identificação com o estereótipo feminino.

Podemos também ver nesta exclusão um efeito das teorias implícitas da personalidade, que afastam a possibilidade de relação entre o feminino e o contexto profissional e uma manifestação da ideologia dominante. A incompatibilidade entre o estereótipo feminino e o estereótipo de gestão referida por Schein (1975 in Nogueira, 1995; Almeida, 1996) aparece reproduzida neste estudo. Alguns resultados parecem também apontar para a necessidade sentida pelas mulheres de reproduzirem o modelo de acção do grupo dominante para acederem ao poder.

Pelo acima exposto, este estudo reproduz a assimetria de recursos simbólicos existente entre os dois grupos (homens e mulheres) que, segundo Amâncio (1994), revela uma estratificação existente entre estes grupos, de ordem ideológica, que exclui as mulheres, como grupo dominado, do contexto profissional, ou pelo menos, da definição das regras do mesmo.

As mulheres distribuem-se pelo factor Andrógino e Masculino, e embora as diferenças entre os sexos quanto à identificação com estes factores não seja significativa, em termos de resultados absolutos, as mulheres dão mais importância ao factor Andrógino, o que corresponderá à negociação entre os referentes identitários em presença (referente profissional e de sexo), no que estes resultados parecem ir de encontro aos estudos realizados por Amâncio (1989 e 1994).

O recurso que as mulheres fazem dos factores Andrógino e Masculino, o abandono do factor Feminino, a maior diversidade de imagens e o tipo de estratégias de influência utilizadas, poderão ser o reflexo da incompatibilidade que as mulheres sentem entre a sua identidade grupal e a identidade organizacional, dominada pelos valores masculinos, que se traduzem no enfoque no individualismo, competição, fronteiras e controlo (Marshall, 1993). Esta incompatibilidade cria conflitos e pressões, a que as mulheres reagem utilizando estratégias de monitorização do seu comportamento, para o adaptarem às normas dominantes e às expectativas relativas ao seu sexo, evitando realçar a sua pertença sexual e per-

petuando as relações de poder instituídas (Marshall, 1993).

Tendo em consideração os resultados de Durand-Delvigne (1995), segundo os quais os grupos de maior estatuto obtinham um valor significativo no grupo andrógino de identidade de género, podemos pensar que a opção tendencial das mulheres pelo factor Andrógino, no presente estudo, é uma forma de aumentarem o seu estatuto, num contexto que é claramente definido numa base de poder e segundo regras masculinas.

A análise das respostas às narrativas não permite antever de forma estatisticamente significativa e com a operacionalização do presente estudo, a influência da construção social do sexo no âmbito da antecipação de comportamentos políticos, pelo que a hipótese específica H1 só pode ser abordada de forma exploratória considerando que obtivemos relativamente ao estereótipo feminino aumento (diferenças tendencialmente significativas) da antecipação de comportamentos políticos (total) com a diminuição da identificação com o mesmo, o que parece corroborar os resultados obtidos anteriormente, relativos à exclusão da definição de feminino do contexto profissional e particularmente da política organizacional.

Relativamente à hipótese H2, a análise da variância do sexo com o nível hierárquico, permitiu encontrar efeitos principais desta variável sobre os comportamentos políticos antecipados na narrativa 1 e sobre o total de comportamentos políticos antecipados, com um aumento à medida que se sobe no nível hierárquico.

Relativamente à hipótese específica H3, verifica-se que o aumento no número de comportamentos políticos antecipados só ocorre para as mulheres na Narrativa 1 e no nível hierárquico Chefia Directa, o que nos parece remeter para a utilização preferencial de estratégias de influência baseadas na relação e em contexto individual.

Verificamos que a hipótese específica H4 encontra apoio nos resultados deste trabalho. Os resultados da projecção das médias dos dois sexos nas dimensões resultantes da Homals (os homens orientam-se para comportamentos políticos mais formais e orientados para as regras e as mulheres orientam-se para a construção e/ou manutenção da imagem), estão de acordo com o estudo de Amâncio (1994), em que a autora veri-

ficou que a tomada de uma decisão formal por parte das mulheres, provocava uma perda de estatuto e associação dos traços mais negativos do estereótipo masculino. Por outro lado, a necessidade que as mulheres têm de negociar entre dois referenciais identitários diferentes e a consequente contextualização do seu comportamento pode explicar a orientação das mulheres em direcção ao pólo Presença da estratégia «*Imagem*», na dimensão 2 da Homals, o que confirma os resultados de diversos estudos, em que se concluiu que as mulheres tentam gerir a tensão da sua ambiguidade identitária através de diversas estratégias tendentes a manterem a sua conformidade, nomeadamente manipulando a sua imagem (Hall, 1989; Marshall, 1984; Sheppard, 1989 in Marshall, 1993). Dado que os homens não têm esta necessidade, podem optar, sem receio de criar uma má imagem, pelo pólo Presença da estratégia «*Regras*» da mesma dimensão.

Verificamos existir alguma diferença de antecipação de comportamentos políticos entre as duas narrativas, com vantagem para a segunda. Este facto corresponderia a afirmar que, em termos globais, as situações organizacionais que envolvem as características da Narrativa 2 (contextos de formulação de estratégias/políticas empresariais; actividade de gestão de política de pessoal e coordenação entre departamentos; acção exercida sobre um órgão; fontes de poder relacionadas com a aplicação de regras, centralidade da função/órgão; recursos providenciados e insubstituibilidade), são mais desencadeadoras de comportamentos políticos do que as situações organizacionais que envolvem as características da Narrativa 1 (contextos de mudança organizacional; actividade de gestão de reorganização; acção exercida sobre um indivíduo; fontes de poder relacionadas com a competência e saber, centralidade da função do indivíduo e sua insubstituibilidade)

No entanto, a Narrativa 1 mostra-se mais sensível à variável «Nível Hierárquico» e a categoria que apresenta maior antecipação de comportamento político é a de Chefia Directa. O número total de comportamentos políticos antecipados é também sensível à variável «Nível Hierárquico».

A Narrativa 2 parece mais sensível à variável

«Formação Académica», talvez pela sua maior estruturação e complexidade.

Situações do tipo da Narrativa 1 são mais sensíveis ao nível hierárquico do que a outros factores: idade, formação e antiguidade (eventualmente também ao sexo – com eventual vantagem para as mulheres). O contrário acontece com situações do tipo narrativa 2. A dissociação do efeito do nível hierárquico face ao efeito de outros factores que também marcam a evolução de um indivíduo numa organização – idade, antiguidade, formação, pode estar relacionada com a dissociação entre a existência de uma autoridade formal (estrutural) e a posse de fontes de poder e seu exercício.

Em termos meramente exploratórios e qualitativos, poderíamos ser tentados a afirmar que existe uma diferença de antecipação de comportamentos políticos entre os sexos, com vantagem para as mulheres, sobretudo na Narrativa 1.

Realizámos uma análise meramente qualitativa das estratégias políticas utilizadas, a partir da qual verificámos a seguinte ordenação de estratégias mais utilizadas: *Informação selectiva*, *Outras Táticas*, *Manipulação de regras*, *Negociação*, *Criar dependência/centralidade*, *Construção de imagem* e *Persuasão*.

Embora o tipo de estratégias políticas utilizadas seja em grande medida resultante do tipo de situação desencadeadora, não deixa de ser interessante o aparecimento de alguns resultados, no que se refere ao posicionamento de algumas categorias de estratégia política. O posicionamento da categoria «*Outras táticas*» chama a atenção para o comportamento ilegal (Drory & Romm, 1990). O posicionamento da categoria «*Manipulação de Regras*» leva a crer que a presente amostra encara os comportamentos políticos numa perspectiva próxima da de Friedberg (1993) e de Crozier (1977), segundo as quais os comportamentos políticos são estratégias que visam reduzir a autonomia dos adversários e aumentar a do próprio através da alteração das regras do «jogo», que se joga mediante a utilização dos trunfos.

Outros aspectos interessantes desta análise prendem-se com o facto de as mulheres anteciparem mais comportamentos políticos que os homens (em termos absolutos) e de parecerem recorrer mais à estratégia da categoria «*Informação selectiva*», em qualquer das situações. Es-

te resultado está de acordo com a literatura que afirma que as mulheres utilizam preferencialmente estratégias de influência indirectas, tal como a dependência (Offerman & Kearney, 1988 in Carli, 1999); na realidade, a utilização da categoria «*Informação selectiva*» é muito maior nas mulheres do que nos homens e exceptuando a categoria «*Outras tácticas*» (cujo número de comportamentos é idêntico para os dois sexos), a categoria seguinte mais utilizada pelas mulheres é a da «*Criar dependência/Centralidade*», o que também traduz a necessidade de «disfarçar» os comportamentos políticos para poderem responder simultaneamente aos referentes identitários grupo de pertença e grupo profissional.

O facto de as mulheres poderem antecipar mais comportamentos políticos nas situações do tipo da Narrativa 1 e de utilizarem preferencialmente estratégias de influência indirectas, sugere que a população do presente estudo confirma os resultados de Marshall (1993), segundo os quais «...as mulheres utilizam estratégias de coping mais destinadas a sobreviver do que a promover o seu desenvolvimento, o que pode ser limitativo a longo prazo», o que segundo a autora poderá ser resultado da vivência das mulheres no contexto organizacional que lhes é hostil.

A categoria «*Criar dependência/Centralidade*» só é referida na Narrativa 1, o que leva a pensar que os indivíduos em contexto profissional não conseguem vislumbrar o seu papel ou importância nos fenómenos macro-organizacionais e sentem falta de Poder, o que também se reflecte no menor recurso à categoria «*Negociação*» na Narrativa 2.

Verificámos um efeito significativo de interacção do sexo com a idade sobre o total de comportamentos políticos antecipados, com o seu número a aumentar com a idade para as mulheres; para os homens, este número mantém-se relativamente estável. Este é mais um dado que aponta no sentido do fenómeno de política organizacional, implicar, para as mulheres, um processo de aprendizagem.

3. CONCLUSÕES

No presente trabalho, os resultados obtidos apontam, embora de forma indirecta, no sentido de que é a identificação a uma representação social do

sexo, e não a pertença a um determinado sexo, que determina a antecipação de comportamentos políticos. Também é claramente patente a assimetria simbólica entre os dois grupos em presença e a normatividade do estereótipo feminino.

Os resultados do presente estudo revelam bem o poder da ideologia dominante, que visa perpetuar as relações sociais de poder; as próprias mulheres ajudam a criar a «realidade» social inerente ao seu sexo, confirmando pelo seu comportamento, expectativas de menor competência e dependência dos outros.

Em contexto organizacional, os homens definem as regras de actuação e as decisões. As mulheres tentam orientar-se e mover-se nesta teia, que não foi construída por elas, nem para elas, mas à qual elas se tentam adaptar o melhor possível. Nesta medida, as mulheres têm que funcionar em termos de protecção da imagem projectada, a qual muda consoante as necessidades do contexto, facto que contribui adicionalmente para a confirmação dos baixos estatuto e competência das mulheres.

Esta estratégia «camaleónica» de camuflagem no meio envolvente constitui um dos exemplos de estratégias individualistas de sobrevivência predominantemente utilizadas pelas mulheres no contexto organizacional, sobretudo quando a questão se coloca em termos de progressão de carreira.

O jogo político aparece como algo não natural para as mulheres, cuja mestria necessita de tempo de aprendizagem. É aqui relevante a questão do papel pedagógico que as mulheres em posições de poder, devem ter face às suas congéneres. Mostra-se também importante o desenvolvimento de espírito de classe social, que as mulheres tendem a evitar e a reflexão sobre o discurso da ideologia dominante.

REFERÊNCIAS

- Almeida, N. (1996). *As Representações Sociais da Gestora nos Saberes e nas Práticas da Gestão*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e Organizacional, não publicada. Lisboa: ISCTE.
- Amâncio, L. (1989). *Factores Psicossociológicos da Discriminação da Mulher no Trabalho*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Lisboa: ISCTE.

- Amâncio, L. (1993a). Identidade Social e Relações Intergrupais. In J. Vala & M. B. Monteiro (Eds.), *Psicologia Social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Amâncio, L. (1993b). Género – Representações e Identidades. *Sociologia – Problemas e Práticas*, 14, 127-140.
- Amâncio, L. (1994). *Masculino e Feminino – a construção social da diferença*. Porto: Edições Afrontamento.
- Amâncio, L. (1995). Gender, Social Identity and Social Change. In L. Amâncio, & C. Nogueira (Eds.), *Gender, Management and Science*. Braga: Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia.
- Amâncio, L. (1996). Gender, Expertise and Authority: the effect of gender and specialized knowledge on the perception of authority. *Psicologia*, 11 (1), 11-25.
- Amâncio, L. (1999). Género e Educação em Portugal, Mitos e Realidades. In Félix Neto, Teresa Joaquim, Rui Soares, & Teresa Pinto (Orgs.), *Igualdade de Oportunidades. Género e Educação* (pp. 195-207). Lisboa: Universidade Aberta, CEMPI.
- Apfelbaum, E. (1995). Quand le Pouvoir vient aux Femmes. In L. Amâncio, & C. Nogueira (Eds.), *Gender, Management and Science*. Braga: Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bass, B. (1990). Women and Leadership. In B. M. Bass (Eds.), *Bass and Stodgill's Handbook of Leadership: Theory, research and managerial applications* (3.^a ed., pp. 707-737). New York: Free Press.
- Bourdieu, P. (1999). *A Dominação Masculina*. Oeiras: Celta Editora.
- Buchanan, D., & Badham, R. (1999). *Power, Politics and Organizational Change*. Londres: SAGE Publications, Ltd.
- Cabral-Cardoso, C. (1996). O Factor Político nas Organizações. In C. A. Marques, & Miguel Pina e Cunha (Coord.), *Comportamento Organizacional e Gestão de Empresas*. Lisboa: Publicações D. Quixote, Biblioteca de Economia e Empresa.
- Carli, L. L. (1999). Gender, Interpersonal Power and Social Influence. *Journal of Social Issues*, 55 (1), 81-99.
- Carreiras, H. (1995). Female Soldiers or Women in the Armed Forces? A Sociological Approach to Gender Relations in the Armed Forces. In L. Amâncio, & C. Nogueira (Eds.), *Gender, Management and Science*. Braga: Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia.
- Castro, P. (2000). *Natureza, Ciência e Retórica na construção social da ideia de ambiente: representações sociais e discursos*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Lisboa: ISCTE.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'Acteur et le Système - Les Contraintes de l'Action Organisée*. Paris: Seuil.
- Daft, R. L. (1983). Power and Politics. In Richard L. Daft (Ed.), *Organization Theory and Design*. Saint Paul: West Publishing Company.
- Doise, W., & Lorenzi-Cioldi, F. (1991). L'identité comme représentation sociale. In V. Aebischer, J.-P. Deconchy, E. Marc Lipiansky (Eds.), *Idéologies et Représentations Sociales*. Cousset (Fribourg) Suisse: Delval.
- Drory, A., & Romm, T. (1990). The Definition of Organizational Politics: a Review. *Human Relations*, 43 (11), 1133-1154.
- Durand-Delvigne, A. (1995). Gender Identity and Situations of Power. In L. Amâncio, & C. Nogueira (Eds.), *Gender, Management and Science*. Braga: Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia.
- Friedberg, E. (1993). La structuration des contextes d'action: interdépendence, échange négocié et interchangeabilité des acteurs. In E. Friedberg (Eds.), *Le Pouvoir et la Règle – Dynamiques de l'action Organisée* (pp. 111-139). Paris: Seuil.
- Goh, S., & Douchet, A. (1989). Antecedent situational conditions of organizational politics: an empirical investigation. *International Journal of Management*, 6 (3), 244-253.
- Livian, Y. (1987). *Gerer le Pouvoir dans les Entreprises et les Organisations – L'analyse des comportements «politiques»*. Paris: E.S.F. – Entreprise Moderne D'Édition et Librairies Techniques.
- Lorenzi-Cioldi, F., & Doise, W. (1990). Levels of analysis and social identity. In D. Abrams, & M. Hogg (Orgs.), *Social Identity Theory: constructive and critical advances*. Hertfordshire: Harvester Wheatsheaf.
- Marshall, J. (1993). Patterns of Cultural Awareness as Coping Strategies for Women Managers. In S. E. Kahn, & B. C. Lang (Eds.), *Women, Work and Coping: A Multidisciplinary Approach to Workplace Stress*. Montreal: McGill-Queens University Press.
- Nogueira, M. C. (1995). Gender Representations and Perceptions of Managerial Success. In L. Amâncio, & C. Nogueira (Eds.), *Gender, Management and Science*. Braga: Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia.
- Nogueira, M. (1996). *Um Novo Olhar sobre as Relações Sociais de Género – Perspectiva Feminista Crítica na Psicologia Social*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Braga: Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho.
- Radin, B. (1980). Leadership Training for Women in State and Local Government. *Public Personnel Management*, 9 (2), 52-61.
- Radtke, H., & Stam, H. (1994). Introduction. In H. L. Radtke, & H. J. Stam (Eds.), *Power/Gender – Social Relations in Theory and Practice*. London: Sage.

- Robbins, S. P. (1988). Power and Politics. In Stephen P. Robbins (Ed.), *Essentials of Organizational Behavior*. New York: Prentice-Hall International.
- Rojahn, K., Fischer, A., & Willemsen, T. (1995). The Relevance of Gender for Female Leadership in Different Cultural Contexts: Poland and the Netherlands Compared. In L. Amâncio, & C. Nogueira (Eds.), *Gender, Management and Science*. Braga: Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia.
- Saavedra, L. (1995). Gender Stereotypes and Professional Contexts. In L. Amâncio, & C. Nogueira (Eds.), *Gender, Management and Science*. Braga: Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia.
- Tajfel, H. (1981/3). *Grupos Humanos e Categorias Sociais*. Lisboa: Livros Horizonte, 1983.
- Tajfel, H. (1982). Comportamento intergrupo e psicologia social da mudança. In vários (Orgs.), *Mudança Social e Psicologia Social*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Wolfe, R. L. (1997). *Office Politics – Positive Results from Fair Practices*. Menlo Park, Califórnia: Crisp Publications, Inc.

RESUMO

O presente estudo reporta os resultados obtidos a partir da aplicação de um protocolo de investigação composto por duas narrativas de episódios organizacionais e um inventário de traços a 107 profissionais da região de Lisboa.

Este protocolo visava aferir em que medida a construção social acerca dos sexos condiciona a antecipação de comportamentos políticos. Os resultados evidenciam a assimetria simbólica da questão do género,

sugerindo a existência duma discrepância entre as características do mundo do trabalho e as características do estereótipo feminino e a necessidade de negociação de comportamentos por parte das mulheres, patente na necessidade de gestão da imagem por elas sentida. O grupo feminino recorre preferencialmente a estratégias indirectas de influência e a estratégias individuais de sobrevivência em contexto organizacional, que diminuem a hipótese de mudança social, por perpetuarem a relação de dominação.

Palavras-chave: Poder, comportamento político, género, assimetria simbólica, estereótipo.

ABSTRACT

The present study presents the results obtained from a research protocol composed by two organizational events narratives and a trait inventory, applied to 107 professionals in Lisbon district.

This protocol intended to estimate in which measure the social construction about the sexes thus condition the anticipation of political behaviors. The results stand out the symbolic asymmetry between the sexes, suggesting the existence of a discrepancy between the organizational environment characteristics and the feminine stereotype characteristics and the need for behavioral negotiation felt by the women, which is manifest in the need they feel for image management. Women appeal preferably to indirect influence strategies and individual strategies of organizational survival, which in turn diminish the chance for social change, by perpetuating the domination relation.

Key words: Power, political behavior, gender, symbolic asymmetry, stereotypes.