

### UMA ANÁLISE DA DINÂMICA DO PODER E DAS RELAÇÕES DE GÊNERO NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL

Por:

**Mônica Carvalho Alves Cappelle**  
**Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo**  
**Maria José Menezes Brito**  
**Mozar José de Brito**

*RAE-eletrônica*, v. 3, n. 2, Art. 22, jul./dez. 2004

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1663&Secao=FOR.ESTCRI&Volume=3&Numero=2&Ano=2004>

---

©Copyright, 2004, RAE-eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não-comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação: [redacao@rae.com.br](mailto:redacao@rae.com.br).

A RAE-eletrônica é a revista on-line da FGV-EAESP, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em janeiro de 2002, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o site [www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica).

---



## UMA ANÁLISE DA DINÂMICA DO PODER E DAS RELAÇÕES DE GÊNERO NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL

### RESUMO

A elaboração do presente artigo objetivou promover uma discussão de cunho teórico acerca das relações de poder e gênero nas organizações. Para tanto, procurou-se extrapolar as limitações das abordagens que defendem a centralidade e a soberania do poder, mediante a adoção das concepções de poder relacional e de circuitos de poder que permitem reconhecer seus efeitos nas relações e interações entre indivíduos e nas práticas e discursos organizacionais que promovem e reforçam as assimetrias de gênero. A perspectiva adotada admite a existência de pontos de adesão e resistência ao poder, capazes de legitimar ou negar sua ação, entendendo as organizações como espaços em que homens e mulheres articulam suas relações por meio de movimentos de negociação, contestação e de luta de acordo com interesses em jogo. Neste trabalho, portanto, as relações de gênero são percebidas como mecanismos e práticas sociais que são instituídos e instituem ações e comportamentos.

### ABSTRACT

*The elaboration of the present article aimed at to promote a discussion of theoretical character concerning the power and gender relationships in organizations. For so much, it was tried to extrapolate the limitations of the approaches that defend power centrality and sovereignty, by the adoption of conceptions of relational power and power circuits. These approaches allow recognizing power effects in the relationships and interactions among individuals and in organizational practices and speeches that promote and reinforce gender asymmetries. The adopted perspective admits the existence of adhesion and resistance points to power, capable to legitimate or to deny its action, and also understands organizations as spaces in which men and women articulate their relationships through negotiation, reply and fight movements, in agreement with interests at stake. In this work, therefore, gender relationships are noticed as mechanisms and social practices that are instituted and institute actions and behaviors.*

### PALAVRAS-CHAVE

Relações de gênero, relações de poder, organizações, circuitos de poder, auto-regulação.

### KEY-WORDS

*Gender relationships, power relationships, organizations, power circuits, self-regulation.*

## INTRODUÇÃO

*“Se as sociedades são e serão sempre constituídas por sujeitos diferentes, que buscam ser politicamente iguais, suas múltiplas diferenças talvez possam ser motivo de trocas, negociações, solidariedades e disputas.”*  
(LOURO,1997b:40)

Os estudos acerca do poder, suas relações e efeitos no âmbito das organizações e, mais especificamente, relativos ao comportamento organizacional, abrangem temáticas instigantes e polêmicas, que envolvem, entre outros elementos, a subjetividade, o conflito, a dominação e adesões e resistências no processo de gestão de pessoas. Nesse contexto, essas dimensões organizacionais, perpassadas pelas relações de poder, abarcam também as relações de gênero vivenciadas no espaço de interação social, cuja análise deve ir além da simples polarização entre o masculino e o feminino, em que o homem desempenha o papel de “dominador” e a mulher atua como “dominada”. A adoção de uma perspectiva politizada para o estudo do gênero nas organizações permite a ampliação das interpretações que são dadas às diferentes possibilidades de interação entre homens e mulheres, de acordo com as regras sociais vigentes nos respectivos espaços em que são percebidas; e admite que as modificações nos hábitos e condições de vida, permeadas por inovações tecnológicas e pelo desenvolvimento sociocultural, sejam inseridas nas análises.

A fim de se alcançar essa maior abrangência analítica das relações de gênero, deve-se estabelecer a relação existente entre as especificidades do espaço social em análise, no caso deste trabalho, da organização, as características dos seus membros e do contexto sociohistórico em que estão inseridos, e a configuração das relações de poder que se interpõem à convivência nesse meio. Para tanto, mostra-se adequada a adoção de uma perspectiva sobre o poder que seja capaz de apreender seus efeitos nas relações sociais que permeiam a interação entre os indivíduos.

Diante desse fato, emerge o objetivo do presente artigo, que consiste em promover uma discussão teórica acerca das relações de poder e de gênero nas organizações. Para tanto, procurar-se-á extrapolar as limitações das abordagens que defendem a centralidade e a soberania do poder, mediante a adoção das concepções de poder relacional e de circuitos de poder que permitem reconhecer seus efeitos nas relações e interações entre indivíduos e nas práticas e discursos organizacionais que promovem e reforçam as assimetrias de gênero. A perspectiva adotada admite a existência de pontos de adesão e resistência ao poder, capazes de legitimar ou negar sua ação, entendendo-se as organizações como espaços em que homens e mulheres articulam suas relações por meio de movimentos de negociação, contestação e de luta de acordo com interesses em jogo. As relações de gênero, portanto, são percebidas como mecanismos e práticas sociais que são instituídos e instituem ações e comportamentos, visto que, para Berger e Luckman (1976), o ser humano se desenvolve correlacionando-se tanto com um ambiente natural particular, quanto com uma ordem cultural e social específica, considerando-se, ao mesmo tempo, a ordem social como um produto da atividade humana<sup>1</sup>.

Apesar de já discutida por alguns teóricos da área de Psicologia, Educação e Saúde (LOURO, 1996; 1997a; 1997b; MEYER, 1996; 1998), a abordagem das relações de gênero sob a perspectiva do poder, cujos efeitos são reconhecidos nas relações sociais, tem sido pouco explorada no campo organizacional. Essa é a contribuição que se pretende dar à teoria das organizações com a elaboração deste artigo, no que diz respeito a colaborar para o delineamento de referências específicas da abordagem proposta, bem como fornecer subsídios para investigações empíricas a serem desenvolvidas.

Para o alcance dos objetivos propostos, a apresentação deste trabalho foi subdividida em quatro partes. A primeira parte trata da evolução do conceito de relações de gênero, que partiu de abordagens que as reduzem às características biológicas dos indivíduos, para chegar a outras perspectivas que as consideram como uma construção social. Em seguida, direcionou-se a discussão para as relações de poder e a articulação de estratégias que permeiam as relações de gênero. Na terceira parte, procurou-se demonstrar a ocorrência de movimentos de resistência à dominação de gênero nas organizações, que podem ser reconhecidos e identificados nos circuitos de poder organizacionais. Por último, elaboraram-se as considerações finais.

## **O CONCEITO DE RELAÇÕES DE GÊNERO E OS EFEITOS DE INSTABILIDADE E DE VITALIDADE QUE ELE DESPERTA**

Assim como em outras abordagens teóricas, os autores e autoras que discutem as relações de gênero apresentam uma diversidade de perspectivas em relação aos estudos organizacionais (CÁLAS e SMIRCICH, 1996). Tal fato pode ser explicado pela evolução das definições propostas em relação ao conceito de gênero, de acordo com a influência de cada época e contexto na formação de cada perspectiva. As primeiras abordagens sobre gênero consideravam as características biológicas de cada sexo como responsáveis pela desigualdade entre eles. Mais tarde, no entanto, começa-se a entender gênero como um produto construído pela socialização e pelo acesso a experiências diferentes por homens e mulheres. Izquierdo (1994) justifica a ocorrência da diferenciação entre sexo e gênero como uma maneira de distinguir as limitações e capacidades implicadas pelas características sexuais biológicas particulares, dos padrões de identidade, modelos, posições e estereótipos moldados pelas características sociais, psíquicas e históricas. Tais padrões e modelos são construídos por uma dada sociedade em um determinado momento e ditam como a pessoa deve ser e agir.

Entretanto, Bourdieu (1999) acredita que não se deve desprezar o fato de a construção dos gêneros envolver o corpo, apesar da ênfase no caráter social das diferenças entre homens e mulheres. Nessa perspectiva, o autor defende a existência de um processo contínuo e histórico de reprodução, cujas práticas e estratégias determinam a construção social dos corpos. Esse trabalho coletivo de socialização do biológico simultâneo ao de biologização do social – perpetuado por indivíduos e instituições – resulta em aparências biológicas reais inculcadas nos corpos e mentes que mascaram a arbitrária divisão dos gêneros nas sociedades.

A divisão dos gêneros pode ser percebida em atividades produtivas e de interação social, como na área da saúde, mais especificamente, retratando a histórica subordinação da enfermagem à medicina, em que a primeira constitui uma profissão tradicionalmente feminina, enquanto a segunda ainda é exercida principalmente por homens (FONSECA, 1996). Grande parte das atividades assistenciais privilegia o trabalho feminino e pode ser considerada como verdadeiros guetos ocupacionais de mulheres. A título de exemplo, pode-se mencionar algumas profissões, como a enfermagem, a psicologia, a terapia ocupacional, a nutrição e o serviço social (FONSECA, 2000).

No caso de organizações, a diferenciação técnica que se faz do trabalho também evidencia a divisão por sexos. Os trabalhos considerados mais centrais, estáveis e com laços empregatícios formais, muitas vezes, vinculados a cargos de chefia, são usualmente ocupados por homens, enquanto os trabalhos periféricos, precarizados e com menor atribuição de responsabilidades, ou destinados a funções de

atendimento, são legados às mulheres (HIRATA, 1999). Fonseca (2000) acredita que esse processo faz parte do regulamento informal das organizações e funciona como um mecanismo de incorporação de um senso de jogo socialmente aceito. Para a autora, o capital simbólico da família, que é gerido pelas mulheres e constitui as atividades de apresentação e de representação, de recepção e de acolhida, costuma ser transposto para as empresas. A percepção desse fato não está presente apenas no mundo do trabalho, mas também as próprias mulheres tendem a escolher determinadas profissões, ou posições, guiadas por esse “simbolismo familiar” (FONSECA, 2000:97).

Esse fato implica perceber a divisão sexual do trabalho como muito mais do que simplesmente uma conotação descritiva, mas como uma diferenciação entre os sexos nas atividades sociais que, para Kergoat (1996), trata-se de um pretexto muitas vezes utilizado pela sociedade para hierarquizar as atividades entre homens e mulheres. Dessa forma, o conceito de relações sociais de gênero, deve ser pensado de forma particular, mas, ao mesmo tempo, de forma não-fragmentada, pois tais relações existem em todos os lugares e em todos os níveis do social. Ao se relacionar o conceito de relações de gênero à noção de prática social, possibilita-se a periodização histórica dessas relações, a qual é capaz de evidenciar as formas que a interação social entre homens e mulheres adquire ao longo do tempo.

Essa postura denota também uma historicização do biológico, inserindo as modificações nos hábitos, condições de vida, inovações tecnológicas e desenvolvimento técnico-científico nas análises das relações de gênero, o que possibilita compreender como limitações anteriores vão sendo superadas e como são desenvolvidas, a cada momento, novas configurações e possibilidades de interação entre homens e mulheres. Nesse contexto, a própria polarização fixa entre “macho” e “fêmea” se rompe com a possibilidade atual de se desligar reprodução de sexo, possibilitada pelas novas tecnologias reprodutivas (LOURO, 1997a).

Pode-se inferir, contudo, que apesar das transformações nos papéis das mulheres e dos homens, tanto no meio familiar e privado, quanto no meio de trabalho e público, ainda existem e podem ser notados desequilíbrios entre o masculino e o feminino em vários aspectos. Esse fato constitui um ponto de análise em comum entre as perspectivas que discutem as relações de gênero (CÁLAS e SMIRCICH, 1996), incluindo-se, nesse contexto, as abordagens feministas organizacionais, as quais têm procurado analisar a maneira como o gênero é entendido pelos indivíduos e como a distinção de gênero é construída, reforçada e perpetuada nas organizações, como nos trabalhos de Melo (2001; 2002). Mais especificamente, trata-se da focalização dos processos de formação da feminilidade e da masculinidade, de sujeitos femininos e masculinos em espaços organizacionais distintos (LOURO, 1997a).

Nos tempos atuais, com o aumento da participação feminina no mercado de trabalho – Fonseca (1996) afirma que a participação feminina na População Economicamente Ativa (PEA) apresentou, na década de 80, um crescimento de 48% -, as possibilidades abertas ao estudo organizacional das relações de gênero têm se multiplicado e diversificado, visto que o trabalho feminino se insere em diversos tipos de organizações, sejam elas públicas, privadas, ou do terceiro setor (BAHIA e FERRAZ, 1999; OLIVEIRA, et al, 2000; STEIL, 1997). Essa diversidade de espaços de estudo acerca das relações de gênero tem produzido resultados cada dia mais abrangentes e mais peculiares, quando se relaciona o gênero às especificidades culturais, sociais, locais e organizacionais de cada caso.

O trabalho de Belle (1993) demonstra que a prioridade masculina ao emprego, nos dias de hoje, é freqüentemente condenada e que o direito ao emprego é generalizado para ambos os sexos, ou seja, a referida autora acredita que tenha havido uma redução no nível de segregação de gênero por aquelas

organizações com visão voltada para o futuro. Entretanto, nem todas as organizações compartilham dessa perspectiva e, em muitos casos, a segregação de gênero ainda limita o acesso feminino a determinados espaços, o que revela o caráter contingencial que deve ser adotado nas investigações sobre gênero. O fenômeno do teto de vidro, analisado por Steil (1997), é um exemplo de generificação velada nas organizações que impossibilita a ascensão das mulheres a níveis mais altos da hierarquia. Para ultrapassar o teto de vidro, as mulheres têm que criar uma nova identidade que se adapte às exigências organizacionais específicas, bem como ao ambiente (mais ou menos favorável ao seu desempenho) que as próprias organizações lhes propiciam (BELLE, 1993). Mas até mesmo o teto de vidro pode se apresentar de formas e intensidades diversas nas organizações. Portanto, acredita-se que as relações de gênero devam ser interpretadas de modo distinto de acordo com o local onde ocorrem e com as regras sócio-culturais vigentes nesse espaço.

Càlas e Smircich (1996) e Cappelle et al. (2002) afirmam que muitas das abordagens feministas ressaltam uma bipolaridade simplificada entre o masculino e o feminino. Entretanto, não se pode fixar uma demarcação clara entre os gêneros, pois o próprio comportamento não oferece a possibilidade de uma delimitação tão exata. Como construção social/histórica, o conceito de gênero pressupõe pluralidade e multiplicidade nas concepções de homem e mulher, mesmo porque uma concepção fortemente polarizada dos gêneros esconde a pluralidade existente em cada pólo (LOURO, 1997b). Dessa forma, o gênero deve ser entendido dentro de um espectro mais amplo, que abrange as múltiplas instâncias e relações sociais, discursos, organizações, doutrinas e símbolos. Esses elementos tanto são instituídos pelos gêneros como também os instituem, resultando em diversos movimentos que formam uma rede complexa de ações e reações, em que se distribuem e se articulam constantemente relações de poder.

As relações de gênero, portanto, devem ser consideradas como práticas discursivas que refletem e distribuem manifestações de poder e resistência entre as pessoas, de acordo com os interesses dos grupos que se organizam e se enfrentam em campos de disputas sociais. Em relação às práticas organizacionais, Peterson e Albrecht (1999) indicam que as organizações são capazes de formatar, definir e reproduzir as distinções hegemônicas entre masculino e feminino de uma maneira sutil, mas poderosa, mediante a construção de discursos, políticas e procedimentos que fundamentam a vida social e organizacional. Trata-se do que Putnam (1983) descreve como prisões psíquicas, ou seja, formas de dominação e controle raramente percebidas por estarem intrínsecas à vida e linguagem organizacionais cotidianas.

Para identificar essas formas de dominação, deve-se perceber o gênero com referência à localidade e especificidade de cada discurso, desconstruindo e reformulando verdades universais. Trata-se do que Meyer (1998) se propõe ao analisar os estudos de gênero na enfermagem, mantendo a dúvida como postura intelectual e colocando em xeque os ideais e fundamentos positivistas de universalidade e racionalidade. Da mesma forma, Louro (1996; 1997a; 1997b) discute as relações de gênero inseridas em meio às diversas articulações teóricas e práticas que elas permitem, ressaltando o seu caráter de instabilidade (constante questionamento) e de vitalidade (renovação e autocrítica), possibilitando, portanto, interpretações múltiplas de seu conceito.

Acredita-se que as teorizações sobre gênero carregam uma dimensão política e um desejo de transformação social, o que favorece sua abordagem sob uma perspectiva crítica e politizada. Nesse contexto, as relações de gênero podem ser entendidas por meio de elementos e discursos capazes de promover dominação e mediar contradições nas relações de poder entre os agentes sociais em interação

nas organizações. Para Melo (1985:162), “*o poder é uma característica fundamental e inelutável de todas as relações sociais*” e as “*relações de trabalho tornam-se, na prática, o ‘locus’ privilegiado de manifestações de relações de poder, assumindo formas diversas de expressão conforme as relações de força existentes entre os grupos de interesse na sociedade e na própria empresa*” (MELO, 1991:54). Ainda segundo a autora, o poder só pode ser considerado na sua característica relacional, ou seja, “*a manifestação das relações de poder se dá numa relação contingente aos indivíduos e à estrutura social na qual eles se encontram*” (MELO, 1991:100). Seguindo essa perspectiva, deve-se abordar o gênero como uma forma de expressão das relações de poder no espaço organizacional, analisando as condições de sua emergência e os jogos de interesses que as envolvem.

## **RELAÇÕES DE PODER E DE GÊNERO NO ESPAÇO ORGANIZACIONAL**

Existem, na teoria das organizações e nas ciências sociais em geral, inúmeros enfoques que abordam o conceito de poder, como a perspectiva weberiana acerca das estruturas de autoridade, na qual o poder é definido como a habilidade de fazer pessoas obedecerem determinadas ordens sem oferecer resistências (WEBER, 1968); e a obra de Crozier (1963), em que o autor, baseado na noção de jogos de poder, defende que o poder está associado à capacidade e à possibilidade de dominação de incertezas que influenciam a vida organizacional. Entre autores mais recentes, pode-se citar o trabalho de Galbraith (1984), que apresenta uma tipificação do poder como condigno, compensatório e condicionado, com suas respectivas fontes: a personalidade, a propriedade e a organização; e os estudos de Mintzberg (1983), de cunho gerencialista (HARDY e CLEGG, 1996), em que o autor se interessa por conhecer quem detém o poder, de que forma ele é obtido, e quais configurações apresenta. Os autores enumerados são uma pequena amostra num universo de diversos outros estudiosos que têm se aventurado a apreender, definir, explicar e interpretar esse tema polêmico e sedutor.

Na tentativa de sistematizar sua abordagem acerca do poder, Clegg (1993) e Hardy e Clegg (1996) procuram apresentar a evolução de suas principais concepções, confrontando-as entre as que seguem a trajetória dos estudos de Hobbes até Lukes, enfocando o poder de forma absoluta e personificada, e as perspectivas que se apóiam nas asserções de Maquiavel, as quais desafiam a concepção causal e mecanicista de poder e defendem a idéia de que se deve entendê-lo sob a forma das relações que enseja, isto é, em que seu exercício implica. Essa segunda interpretação dos efeitos do poder envolve uma análise mais contingencial e localizada em relação à primeira, visto que busca evidenciar a maneira como as estratégias de poder são articuladas em situações específicas.

Hardy e Clegg (1996) comentam que muitos dos debates sobre o poder (CROZIER, 1963; MINTZBERG, 1983; GALBRAITH, 1984; dentre outros) o têm focado em sua forma hegemônica, ou seja, têm se preocupado, principalmente, com a obtenção e detenção do poder. Entretanto, o poder também pode ser analisado sob um espectro que enfatiza o seu exercício. Nesse caso, o poder é concebido não como um estado mental, mas como um conjunto de práticas sociais e discursos construídos historicamente que disciplinam o corpo e a mente de indivíduos e grupos, como na perspectiva defendida por Foucault (1977; 1979; 1980; 1983). Essa perspectiva é seguida por outros autores, como Segnini (1989), em seu trabalho sobre as práticas disciplinares no banco Bradesco; Fischer (1989) e sua concepção de círculos de poder; na noção de circuitos de poder apresentada por Clegg (1992; 1993); e na discussão sobre o caráter disciplinar das políticas de recursos humanos, estudado por Townley (1993). As abordagens foucaultianas acerca do poder baseiam-se nos princípios

de Maquiavel e em sua tentativa de interpretar as estratégias do poder. Clegg (1993) sustenta que, por representar uma visão de poder abrangente, o trabalho maquiavélico tornou-se relevante e sedutor para alguns estudiosos contemporâneos do poder.

Clegg (1993) elabora ainda uma aproximação entre a abordagem foucaultiana e a de Maquiavel no que se refere a relegar as realizações globais em favor das locais e contingenciais, ao fascínio por alianças inconstantes e instáveis que se alteram constantemente ao longo do tempo, e à tendência de ambos autores não acreditarem em qualquer centro de poder único, originário e decisivo, mas sim em seu caráter dinâmico e capilar que perpassa todas as esferas sociais.

Para Foucault (1979), a verdade está ligada circularmente a sistemas de poder que a produzem e apóiam, e a efeitos de poder que a reproduzem e são induzidos por ela. A verdade constitui um conjunto de procedimentos regulados para a circulação e o funcionamento dos discursos. Assim, o conceito de ideologia, para Foucault (1979), estará sempre em oposição a essa *verdade virtual*, posicionando-se secundariamente com relação ao que deve apoiá-la e sustentá-la, sob a forma de infraestrutura ou determinação econômica, material, etc.

Ao discutir o poder disciplinar, o autor critica as visões convencionais do poder, além de fornecer uma história detalhada de algumas práticas e técnicas de poder que caracterizam a modernidade capitalista. Foucault (1979) procura captar o poder em suas extremidades, nas quais ele se torna capilar, longe das formas regulamentares, centrais e legítimas por meio das quais ele normalmente é estudado, ou seja, o autor procura examinar como a punição e o poder de punir materializam-se em instituições locais, regionais e materiais, podendo ser caracterizado como micro-poder, ou sub-poder. Além disso, essa abordagem descrita por Foucault (1979) não procura indicar quem deseja dominar, seus motivos, mas como funciona esse processo de sujeição e dominação dos indivíduos<sup>2</sup>, o que diferencia seu trabalho da obra de Maquiavel.

Ao ser trazida para os debates sobre relações de gênero, a concepção de poder elaborada por Foucault remete à interpretação dessas relações sob a forma de redes tensas e continuamente ativas, em que não se possibilita a posse do poder, mas somente a capacidade de exercê-lo em múltiplas instâncias e intensidades diversas (LOURO, 1997b). Dessa forma, o poder passa a ter seus efeitos vinculados a manobras, técnicas, táticas e mecanismos, tendo implicações sobre as ações dos sujeitos que o exercem.

A perspectiva foucaultiana de poder aplicada às relações de gênero permite o rompimento com a polarização entre o masculino e o feminino, visto que impede a aceitação de que apenas um dos dois pólos detém o poder, enquanto o outro é totalmente e incontestavelmente submetido a ele. Esse fato não impede, porém, que em determinados momentos – mesmo que na maioria deles – alguns dos sujeitos estejam mais submetidos a manobras de poder do que outros. Foucault (1977) descreve esse efeito disciplinarizante do exercício do poder como a aptidão para docilizar corpos, induzir comportamentos desejados e esvaziar sua capacidade de contestação.

A aceitação do caráter relacional, contingencial e localizado do poder, bem como o fato de as relações de poder serem capazes de criar objetos de conhecimento, faz com que essas relações sejam encaradas como o desejo de conhecer, em seu aspecto criativo, e não apenas negativo (FOUCAULT, 1977). O objeto da análise foucaultiana constitui o que está envolvido no ato de tornar um indivíduo ou uma arena conhecíveis; quais são os processos mediante os quais eles são conhecidos; como esses processos são estabelecidos e utilizados; e quais são os seus efeitos, ou seja, o autor enfatiza as técnicas por meio

das quais os seres humanos tentam compreender eles mesmos e os outros (TOWNLEY, 1993). Essas técnicas não devem ser consideradas como preestabelecidas, mas como constituídas historicamente pelos discursos, não importando, para Foucault, sua veracidade ou falsidade, se o conhecimento que geram é objetivo ou subjetivo (BRITO et al., 2000).

Essas técnicas que produzem e permitem acumular conhecimento acerca do objeto, ou do indivíduo, de acordo com Vieira e Misoczky (1998), têm o objetivo de organizar o espaço, controlar o tempo, promover a vigilância contínua, perpétua e ilimitada e registrar continuamente o conhecimento. Como práticas disciplinares, largamente disseminadas em escolas, exército, asilos, e até mesmo nas empresas capitalistas, se constituem em estratégias de poder que se transformam em práticas discursivas que disciplinam o corpo, instituindo gestos, atitudes, condutas e posturas, regulam a mente e ordenam as emoções. Bourdieu (1999) define esse processo de socialização do corpo mediante a introdução da noção de *habitus* que, segundo o autor, constituem esquemas mentais e corporais de percepção, compreensão e ação, saber prático das leis tácitas de funcionamento social adquiridos pela socialização praticada em um determinado campo, ou espaço social global.

Nesse caso, as estratégias de poder que envolvem as relações de gênero apontam para uma diferenciação entre os sexos que delimita comportamentos e condutas e é delimitada por eles. Para Bourdieu (1999:17), essa delimitação é considerada natural e inevitável, como se estivesse “*na ordem das coisas*”, incorporada nos corpos e nos *habitus* dos agentes e funcionando como esquemas de percepção, de pensamento e de ação, nos quais o princípio masculino é tomado como “medida de todas as coisas”. Nesse contexto, o autor afirma que a perpetuação da relação de dominação entre os gêneros não se origina apenas na unidade doméstica, em que seu exercício é mais visível, mas sim em instâncias como a escola, o Estado e as organizações, espaços em que ocorrem a elaboração e a imposição dos princípios da dominação, que se constituem em campos de ação abertos aos estudos feministas. O autor caracteriza a perpetuação da dominação:

Inscrita nas coisas, a ordem masculina se inscreve também nos corpos através de injunções tácitas, implícitas nas rotinas da divisão do trabalho ou dos rituais coletivos ou privados... As regularidades da ordem física e da ordem social impõem e inculcam as medidas que excluem as mulheres das tarefas mais nobres,..., assinalando-lhes a postura correta do corpo,..., enfim, em geral tirando partido, no sentido dos pressupostos fundamentais, das diferenças biológicas que parecem assim estar à base das diferenças sociais. (BOURDIEU, 1999:34)

Ao observar o trabalho nas organizações sob essa ótica, Fonseca (2000) argumenta que a distribuição de cargos administrativos representa a aliança entre a dominação e a exploração das mulheres trabalhadoras, em que elas, ao ocuparem esses cargos, podem passar a agir de maneira a buscar possíveis benefícios advindos dos jogos de poder, apesar de ainda estarem à margem desse espaço onde a masculinidade se afirma e se realiza (BOURDIEU, 1999). Nesse caso, percebe-se que a imposição de metas, procedimentos e tarefas em cargos de chefia feminina se dá, na maioria das vezes por superiores do sexo masculino, enquanto as chefes mulheres figuram como coadjuvantes, reservando-se a um lugar de ressonância do poder (FONSECA, 2000). Percebe-se, portanto, que a perpetuação da dominação masculina assume conotações variadas, obtendo a cumplicidade das próprias mulheres em determinadas situações. Em relação a esse fato, Kergoat (1996) defende a necessidade de se pensar o feminino e o masculino como construções sociais relacionais, deslocando-se o foco de análise da “mulher dominada” para grupos e/ou sociedades localizadas e datadas, com formas específicas e particulares de interação.

A análise das relações de gênero também pode ser realizada por meio da apreensão da ordem institucional em que essas relações se inserem. Remetendo ao conceito de *habitus*, Bourdieu (1996) demonstra que a dominação masculina está instituída, por um lado, nas coisas, como em divisões espaciais entre homens e mulheres e divisões de instrumentos, e, por outro lado, no pensamento, sob a forma de princípios de visão, de divisão e de classificação, e de taxionomias. Por esse motivo, o autor considera essa forma de dominação arraigada, com um efeito simbólico que permeia tanto divisões objetivas como estruturas mentais. Assim, o universo masculino tem conseguido se impor sob a forma de evidências, ou seja, do “isto é assim”, entretanto, tem sido questionado por contestações feministas que agem no sentido de romper com tais evidências. Essas contestações evidenciam disputas de relações de forças que se expressam no campo estruturado pelo pensamento e explicitam que a tomada de consciência e questionamento funcionam como formas de resistência indispensáveis para desencadear processos de transformação nas relações de gênero.

A partir do momento em que se percebem as relações de poder sob a forma de redes de alianças que se estendem sobre um terreno mutável de interesses, pressupõe-se a existência de pontos de resistência que podem resultar na quebra e reformulação dessas alianças. Tal referência permite a aceitação, identificação e compreensão da ocorrência de práticas sociais entre homens e mulheres em que há a presença constante de negociações, avanços, recuos, consentimentos, revoltas e alianças (LOURO, 1997b). Sobre a relatividade das interpretações que tratam do “sentido das coisas” para cada um, Bourdieu (1999) concorda que a indeterminação parcial de alguns objetos permite interpretações antagônicas e oferece aos dominados uma possibilidade de resistência contra o efeito da imposição. Da mesma forma, Meyer (1996) acredita que o campo de estudos do feminismo deve articular a compreensão de modos de resistência ao questionamento de “verdades” estabelecidas que permeiam a produção e a reprodução das relações sociais entre homens e mulheres, de forma hierárquica e desigual.

Portanto, ao trabalhar as relações de gênero sob essa perspectiva das relações de poder, torna-se possível a identificação de como as práticas disciplinares operam no sentido de criarem ordem, conhecimento e, conseqüentemente, efeitos de poder; e, ao mesmo tempo, permite-se a identificação de pontos de resistência a essas práticas ao longo das redes relacionais, capazes de romper (em alguns momentos) com os efeitos de poder produzidos, criando outros e reformulando as alianças existentes.

## **OS CIRCUITOS DE PODER: REPRESENTAÇÕES DA AUTO-REGULAÇÃO À DOMINAÇÃO**

A fim de contribuir com a definição foucaultiana do poder, Clegg (1993) apresenta os estudos de Laclau e Mouffe que, apesar de claramente influenciados pelas implicações da análise de Foucault, têm como objeto de crítica a tradição marxista<sup>3</sup>. Assim, se reconhece o poder na maneira como os agentes e práticas são articulados em um conjunto particular de representações: os circuitos de poder. O poder, segundo essa perspectiva, não é somente ético nem apenas micropolítico, e sim textual, semiótico e inerente a cada possibilidade de textualidade e significado no mundo social, sendo considerado como uma propriedade das relações que permeiam as organizações nos movimentos pelos circuitos de poder (SEWELL, 1998; ORSSATTO e CLEGG, 1999; VIEIRA e MISOCZKY, 1998).

As práticas disciplinares agem, portanto, no sentido de facilitar o controle e a predominância relativa de determinados agentes sobre outros no ambiente organizacional. Por isso, os conflitos inerentes às

relações de gênero, ao envolverem relações de poder, podem ser representados na articulação dos circuitos de poder. Para Clegg (1993), esses circuitos representam a manifestação das relações de poder nas organizações em três níveis: o primeiro circuito, no nível episódico, revela uma forma mais aparente das relações de poder sob a forma de ações, ordens, punições, representando o seu efeito repressor por excelência. O segundo nível de circuitos de poder, o disposicional, envolve a integração social e é constituído pelas regras e procedimentos que estabelecem relações de significado e associação simbólica elaboradas pelos membros da organização. Esses procedimentos envolvem códigos de conduta, modo de vestir e linguagem, determinados pelas regras sociais vigentes. Já o nível facilitativo de circuitos de poder abarca a introdução de inovações em técnicas de gestão e produção, que visa a influenciar a mudança de formas de interação e as relações sociais preexistentes na organização, e a promover a integração sistêmica. Nesses três níveis de circuitos de poder são percebidos a todo o momento movimentos de auto-regulação, como adesão, resistência, construção e quebra de alianças entre os membros da organização.

Tanto a adesão como a resistência acontecem porque novos atores ou instâncias podem, a todo instante, transformar a legitimidade nos circuitos de poder (ORSSATTO e CLEGG, 1999). Dessa forma, o poder encontra-se representado pela construção e reprodução das redes de interesses dentro e fora das organizações que transladam por circuitos. Diante dessa perspectiva, as organizações podem ser entendidas como espaços em que homens e mulheres se articulam por meio de movimentos de negociação, contestação e de luta de acordo com os interesses em questão, buscando auto-regular suas posições. Essa visão permite uma melhor identificação da dialética existente entre poder e estrutura e fornece novos campos de análise para serem investigados. Assim, locais de poder polivalentes são formados por toda a organização, em vez de territórios generificados em que se pode observar a dominação total de mulheres por homens, ou vice e versa (SEWELL, 1998). Nesse contexto, as relações de gênero podem ser percebidas como mecanismos que são instituídos e instituem ações e comportamentos.

Essa visão, portanto, descarta a consideração do poder como um jogo de forças de soma zero, aceitando a possibilidade de obtenção de resultados de soma positiva (FOUCAULT, 1979; 1980), à medida que as contingências do poder e das organizações são complexas, interdependentes e capazes de se alterarem. Acredita-se que esse enfoque possibilita o reconhecimento de movimentos de articulação, formulação e reformulação de alianças entre agentes organizacionais concernentes às relações de gênero, bem como a identificação dos efeitos dessas relações de poder sobre a interação de homens e mulheres no espaço organizacional. Essas relações se darão, também, em função da possibilidade de coligação com outros agentes, da mobilização de solidariedades e da capacidade de se beneficiar desses elementos, além da aptidão para construir e estabelecer relações, comunicar, formar e reverter alianças e, principalmente, para suportar tensões. O confronto de forças resultante dessa interação retrata os efeitos contínuos não só de adesão ou de resistência e nem se configura em um conjunto coeso de ações que se opõe como antagônico à prática e às estruturas dominantes. Mas se caracteriza *“como um conjunto disperso de práticas, ações, reações, representações e formas de consciência que possuem lógica/racionalidade próprias definidas, local e temporalmente, por seus sujeitos”* (MELO, 1991: 119).

Nesse contexto, as mulheres, e também os homens, nas organizações não devem ser vistos como sujeitos sob total dominação e impedidos de ter atitude, reações e comportamento próprios, pois, diante de uma perspectiva que considera o poder como resultado das relações e contingências, e inerente a cada possibilidade de textualidade e significado no mundo social, deve-se prever também que as

relações que engendram poder estejam em constante e permanente transformação. Nesse sentido, Covaleski et al. (1998) acreditam que a resistência também possui natureza capilar, assim como o poder, podendo adquirir vários formatos. Para Foucault (1986), a resistência está

distribuída de forma irregular: os pontos, nós, focos de resistência estão espalhados ao longo do tempo e espaço em densidades variáveis, algumas vezes mobilizando grupos de forma definitiva, inflamando certos pontos do corpo, certos momentos na vida, certos tipos de comportamento. (FOUCAULT, 1986:96).

Assim, as reações aos efeitos do poder, incluídas entre os pólos que representam adesão e resistência, podem ser expressas pelo mesmo vocabulário e mesmas categorias de objetivação de sujeitos utilizadas pelas práticas disciplinares e de dominação, mas também, tanto mulheres como homens podem ser capazes de deformar, transformar e desviar essas práticas disciplinares de acordo com seus próprios propósitos. Para Melo (1995), mesmo que em grau mínimo, o comportamento dos empregados carrega um espaço de liberdade, pois seu comportamento não é totalmente previsível e nem determinado. Esse fato se dá, pois

...no coração das relações de poder, e constantemente provocando-as, estão as recalcitrâncias da vontade e a intransigência da liberdade. Mais do que se tratando de uma liberdade essencial, seria melhor falar acerca de um 'agonismo' – de uma relação que é ao mesmo tempo incitação recíproca e luta (FOUCAULT, 1983:221-222).

Portanto, as relações de poder e gênero podem ser entendidas também mediante o estudo das reações despertadas pelos efeitos da dominação, manifestas em seus pontos locais de ocorrência. Esses pontos podem estar representados nos circuitos de poder organizacionais de diversas formas: na criação e no reforço de identidades relacionadas a funções específicas “generificadas”, ou seja, no “agir de acordo com o gênero” (BELLE, 1993); na reprodução feminina de modelos masculinos para alcançar posições de destaque (BENSCHOP e DOOREWAARD, 1998); ou mesmo na internalização do sentimento de inferioridade (PETERSON e ALBRECHT, 1999). Cabe lembrar que a representação das relações sociais, dentre elas as formas de resistência, também é contingente e legitimada pelo imaginário de cada um (BELLE, 1993). Assim é definida a divisão dos gêneros no tempo e no espaço organizacional, reduzindo homens e mulheres aos papéis que lhes são atribuídos em determinado momento.

As formas de resistência produzidas pelos indivíduos parecem não resultar em efeitos significativos quando são percebidas isoladamente, contudo, Melo (1995) afirma que as regulações produzidas pelos empregados nas organizações são quase sempre mal conhecidas e subestimadas. Da mesma forma, não se deve subestimar o papel das mulheres na regulação das relações de gênero no mundo do trabalho, pois Bourdieu (1999) acredita que o esforço feminista vem rompendo o círculo do reforço generalizado da dominação masculina, pelo menos em determinadas áreas do espaço social. As profundas transformações por que tem passado a condição feminina, como o aumento do acesso ao ensino secundário e superior, ao trabalho assalariado e a redistribuição de tarefas domésticas, bem como alterações nas funções de reprodução, também contribuem para o questionamento das relações de gênero.

Apesar dessas transformações, Bourdieu (1999) ainda acredita na permanência das posições relativas de desigualdades entre homens e mulheres. Para o autor, os homens também têm articulado estratégias de resistência pelo fato de que têm sido ameaçados, mesmo que simbolicamente, em relação à sua imagem de virilidade e à sua posição histórica de dominação. Seja qual for o caso, a identificação dos pontos de resistência, alianças e relações de poder pode contribuir para a análise e compreensão das

relações de gênero nas organizações. Por sua vez, a politização e o reconhecimento da pluralidade das relações de gênero nas organizações indica a necessidade de se considerar essa abordagem teórica também como uma das formas que as relações de opressão na sociedade podem assumir (AZEREDO, 1994). Esse é o caráter mais amplo que a abordagem de gênero deve alcançar, ultrapassando a simplificação excessiva da polarização entre masculino e feminino.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste ensaio teórico buscou-se compreender as relações de gênero nas organizações à luz das relações de poder que as envolvem. À medida que se reformulam as relações de poder entre homens e mulheres, altera-se também a configuração das relações sociais entre esses sujeitos. Esse fato implica admitir que mudanças no contexto sociohistórico, em tecnologias de gestão e produção, ou mesmo nas técnicas reprodutivas - visto que a gestação é um dos principais fatores utilizados como argumento para limitar ou restringir a participação feminina no mundo do trabalho -, ao promoverem reconfigurações nas relações de poder, também resultam na alteração de padrões de comportamento em relação ao gênero. Portanto, deve-se conceber que as formas de interação social também no âmbito das famílias têm adquirido matizes e gradações variadas que caracterizam uma reavaliação de conceitos e de papéis previamente estabelecidos. Na verdade, vive-se uma época de transição e de reformulação de novos valores em relação ao gênero em que a própria noção do que representa um companheiro ou uma companheira ideal ainda não possui um quadro de referência específico, como há alguns anos.

É claro que essas relações (tanto de poder como de gênero) são estruturadas diante de um pano de fundo construído para garantir uma dominação histórica do masculino sobre o feminino, baseado em evidências, ou pressupostos, que muitas vezes não são questionados, seja por comodidade, seja por receio, ou por falta de argumentos. Entretanto, as contestações feministas contra a perpetuação da dominação do masculino, antes limitadas apenas à conquista de direitos iguais, e agora buscando o direito pela diferença, têm revelado a força adquirida pela diversidade na constituição do contexto atual. Logo, a evolução - ou mesmo a sobrevivência - das organizações depende do reconhecimento das pluralidades existentes em cada sujeito, tanto em relação ao gênero, como estrutura física, raça, ou nacionalidade.

Acredita-se, portanto, que as relações de poder no espaço organizacional têm-se articulado de forma a atenderem a essa necessidade por diversificação e inovação, e o que se percebe é uma transformação no quadro de perpetuação da dominação masculina sobre o feminino nas organizações. Essa transformação envolve, principalmente, a auto-regulação feminina no trabalho, no que diz respeito à criação de mecanismos de adaptação e de aproveitamento de suas potencialidades. Envolve, também, a maior aceitação e reconhecimento do trabalho feminino por parte dos homens. Há que se reconhecer, entretanto, a inconstância das relações de poder a influenciar a articulação das relações de gênero, o que leva a inferir que o futuro depende da capacidade e da possibilidade que homens e mulheres terão para defenderem e negociarem seus interesses, construindo relações na busca da criação de um espaço, de um “saber conviver”, a partir de ambigüidades, inerentes à realidade em que vivem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEREDO, S. Teorizando sobre gênero e relações raciais. *Estudos Feministas*. Número especial,

out., 1994.

BAHIA, C.; FERRAZ, C. Entre a exceção e a regra: a construção do feminino na polícia civil baiana. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ENANPAD, 1999. CD-ROM.

BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). *O indivíduo nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1993. p.196-231.

BENSCHOP, Y; DOOREWAARD, H. Covered by equality: the gender subtext of organizations. *Organizations Studies*. Berlin, 1998.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Tradução: Floriano de Souza Fernandes. Petrópolis: Vozes, 1976. 247p.

BOURDIEU, P. Novas reflexões sobre a dominação masculina. In: LOPES, M. J. M.; MEYER, D. E.; WALDOW, V. R. (Orgs). *Gênero e Saúde*. Porto Alegre, Artes Médicas, 1996.

BOURDIEU, P. *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999. 159 p.

BRITO, M. J.; BRITO, V. G. P.; CAPPELLE, M. C. A. A prática da avaliação de desempenho por resultados: a liturgia do poder disciplinar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: Anpad, 2000. CD-ROM.

CÁLAS, B.; SMIRCICH, L. From “the woman’s” point of view: feminist approaches to organizations studies. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds.) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 1996.

CAPPELLE, M.C.A.; SILVA, A.L.; VILAS BOAS, L.H.B.; BRITO, M.J.de. Representações das relações de gênero no espaço organizacional público. *Revista de Administração Pública*, v. 36, n. 2, 2002. p.253-276.

CLEGG, S. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 32, n. 5, p.69-95, 1992.

CLEGG, S. *Frameworks of power*. London: Sage, 1993.

COVALESKI, M. A.; DIRSMITH, M. A.; HEJAN, J. B; SAMUEL, S. The calculated and the avowed: techniques of discipline and struggles over identity in big six public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, v. 43, p.293-327, June 1998.

CROZIER, M. *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Seuil, 1963.

FISCHER, R. M. O círculo do poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: FLEURY, M.T.L. *et al.* *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989. p. 65-87.

FONSECA, R. M. G. S. (Org.). *Mulher e cidadania na nova ordem social*. São Paulo: Núcleo de Estudos da Mulher e Relações Sociais de Gênero (NEMGE/USP), 1996.

- FONSECA, T. M. G. *Gênero, subjetividade e trabalho*. Petrópolis: Vozes, 2000.
- FOUCAULT, M. *Discipline and punish: the birth of the prison*. London: Penguin, 1977. 259 p.
- FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1979. 295 p.
- FOUCAULT, M. *Power/knowledge: selected interviews and other writings by Michel Foucault*. Brighton: Harvester, 1980. 303 p.
- FOUCAULT, M. *The history of sexuality*. London: Penguin, 1981.
- FOUCAULT, M. Afterword: the subject and power. In: DREYFUS, L.; RABINOW, P. (Ed.). *Michel Foucault: beyond structuralism and hermeneutics*. Chicago: University of Chicago, 1983. p.208-226.
- FOUCAULT, M. *The history of sexuality*. New York, Pantheon, 1986.
- GALBRAITH, J. K. *Anatomia do poder*. São Paulo: Pioneira, 1984. 205 p.
- HARDY, C.; CLEGG, S. Some dare call it power. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds.). *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 1996. p.622-641.
- HIRATA, H. Taller las transformaciones del trabajo: genero, flexibilización e inserción laboral femenina. *CEM*, Santiago, 24, 25 y 26 de noviembre, 1999.
- IZQUIERDO, M. J. Uso y abuso del concepto de género. In: VILANOVA, M. (Org.). *Pensar las diferencias*. Barcelona: Universitat de Barcelona/ICD, 1994.
- KERGOAT, D. Relações sociais de sexo e divisão sexual do trabalho. In: LOPES, M. J. M.; MEYER, D. E.; WALDOW, V. R. (Orgs). *Gênero e Saúde*. Porto Alegre, Artes Médicas, 1996.
- LOURO, G. L. Nas redes do conceito de gênero. In: LOPES, M. J.; MEYER, D. E.; WALDOW, V. R. *Gênero e saúde*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- LOURO, G. L. Gênero e Magistério: identidade, história, representação. In: CATANI, D. et al. (Org.). *Docência, memória e gênero: estudos sobre formação*. São Paulo: Escrituras, 1997a.
- LOURO, G. L. Gênero, sexualidade e poder. In: LOURO, G.L. *Gênero, sexualidade e educação*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997b. p. 37-56.
- MELO, M.C.O.L. Participação como meio não institucionalizado de regulação de conflitos. In: FLEURY, M.T.L; FISCHER, R.M.F. (Orgs). *Processo e relações do trabalho no Brasil: movimento sindical, comissão de fábrica, gestão e participação, o modelo japonês de organização da produção no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1985. p.161-178.
- LOURO, G. L. *Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho*. Belo Horizonte: UFMG, 1991. 406p. Tese (Concurso Público de Professor Titular) – Universidade Federal de Minas Gerais/Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte.

LOURO, G. L. Estratégia do(s) empregado(s) no cotidiano das relações de trabalho: a construção de processos de auto-regulação. In: DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. (Orgs.) *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995. p.168-186.

LOURO, G. L. *Desafios da gerência e liderança em contextos diferenciados de reestruturação: A gerência feminina em instituições financeiras e a construção da liderança em redes organizacionais*. Relatório de Pesquisa Integrada. CNPq/UFMG, 2001.

LOURO, G. L. Gerência feminina nos setores industrial e bancário: o conservador internalizado versus o moderno em construção. XXXVII CLADEA. *Anais...* Porto Alegre, 2002.

MEYER, D. E. Do poder ao gênero: uma articulação teórico-analítica. In: LOPES, M. J. M.; MEYER, D. E.; WALDOW, V. R. (Orgs.) *Gênero e Saúde*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

MEYER, D. E. A dúvida como postura intelectual: uma abordagem pós-estruturalista de análise dos estudos de gênero na enfermagem. *Nursing Edição Brasileira*, v.1, n.1, jun., 1998.

MINTZBERG, H. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983. 700 p.

OLIVEIRA, N.; OLIVEIRA, R. C. M.; DALFIOR, S. D. R. Gênero e novas perspectivas de trabalho: um estudo junto a mulheres gerentes de atendimento no Banco do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: Anpad, 2000. CD-ROM.

ORSSATTO, R. J.; CLEGG, S. R. The political ecology of organizations. *Organization & Environment*, v. 12, n. 3, p. 263-279, 1999.

PETERSON, L. W.; ALBRECHT, T. L. Where gender/power/politics collide: deconstructing organizational maternity leave policy. *Journal of Management Inquiry*, v. 8, n. 2, p. 168-181, 1999.

PUTNAM, L. L. The interpretive perspective: an alternative to functionalism. In: PUTNAM, L. L.; PACANOWSKY, M. E. (eds.). *Communication and organizations: an interpretive approach*. Newbury Park: Sage, 1983.

SEGNINI, L. R. P. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, M. T. L. *et al.* *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989. p. 89-112.

SEWELL, G. The discipline of teams: the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. *Administrative Science Quarterly*, v.43, n.2, p.397-428, June 1998.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

TOWNLEY, B. Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. *Academy of Management Review*, v. 8, n. 3, p. 518-545, 1993.

VIEIRA, M. M. F.; MISOCZKY, M. C. Instituições e poder: explorando a possibilidade de transferências conceituais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 1998. CD-ROM.

WEBER, M. *Economy and Society: an outline of interpretive sociology*. New York: Bedminster, 1968. 422 p.

## NOTAS

<sup>1</sup>Berger e Luckman (1976) desenvolvem esses conceitos ao discutirem a teoria da institucionalização, segundo a qual qualquer ação frequentemente repetida molda-se em um padrão, o qual é admitido como certo e pode ser reproduzido.

<sup>2</sup>Esse fato é evidenciado pela denominação do livro de Foucault (1979), *Microfísica do Poder*, que significa tanto um deslocamento do espaço da análise, quanto do nível em que esta se efetua.

<sup>3</sup>Esses autores acreditam que as tradições centrais da análise marxista se tornaram muito ortodoxas, atuando como barreiras para o reconhecimento de canais de poder, e por isso condenam o essencialismo em suas análises (exploradores *versus* explorados) (Clegg, 1993).

**Artigo recebido em 06.11.2002. Aprovado em 28.11.2003.**

### **Mônica Carvalho Alves Cappelle**

Doutoranda em Administração pelo CEPEAD/UFMG. Mestre em Administração pelo PPGA/UFLA. Pesquisadora do NURTEG/UFMG e Bolsista da CAPES.

**E-mail:** [edmo@ufla.br](mailto:edmo@ufla.br)

**Endereço:** Rua das Quaresmeiras, 36 – Jardim Samaúma – Lavras – MG, 37200-000.

**Interesses de Pesquisa:** Relações de gênero, relações de poder e subjetividade.

### **Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo**

Professora titular do Departamento de Ciências Administrativas da UFMG. Doutora em Ciências das Organizações pela Université Paris IX, Daphin (France). Mestre em Administração pela UFMG. Coordenadora do NURTEG/UFMG e Pesquisadora Sênior do CNPq.

**E-mail:** [lenemelo@face.ufmg.br](mailto:lenemelo@face.ufmg.br)

**Endereço:** Rua Curitiba, 832, 12º andar – Belo Horizonte – MG, 30170-120.

**Interesses de Pesquisa:** Relações de poder, relações de gênero e gerência.

### **Maria José Menezes Brito**

Professora Assistente da Escola de Enfermagem da UFMG/Departamento de Enfermagem Aplicada. Mestre em Enfermagem pela UFMG.

**E-mail:** [brito@dedalus.lcc.ufmg.br](mailto:brito@dedalus.lcc.ufmg.br)

**Endereço:** Rua Professor José Renault, 277/503, São Bento. Belo Horizonte- MG, 30 350 760.

**Interesses de Pesquisa:** Relações de gênero, relações de poder, identidade, gerência.

### **Mozar José de Brito**

Professor adjunto do PPGA/UFLA. Doutor em Administração pela USP. Mestre em Administração pelo PPGA/UFLA e Pesquisador da FAPEMIG.

**E-mail:** [mozarjdb@ufla.br](mailto:mozarjdb@ufla.br)

**Endereço:** Campus Universitário, Caixa Postal, 37 – Lavras – MG, 37200-000.

**Interesses de Pesquisa:** Relações de poder, relações de gênero, redes, cultura organizacional.