

DIVERSIDADE E IGUALDADE DE GÊNERO: UMA ANÁLISE DO DESENVOLVIMENTO DA CARREIRA DE EXECUTIVAS DO HOSPITAL UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA-HUB

Ana Paula Caio Zidório

RESUMO

Várias transformações socioeconômicas ocorreram na esfera do trabalho devido à globalização. Com isto, as empresas passaram a reconhecer a necessidade de trabalhar com pessoas de diferentes grupos e perceber a oportunidade de trabalhar com a diversidade cultural. Neste contexto, ressalta-se a crescente participação da mulher no trabalho e em atividades representativas e de decisões estratégicas. As mulheres representam 44% do quadro efetivo da administração pública, porém, quanto maior é o poder de decisão, menor é a participação feminina. Este trabalho teve inspiração no momento em que o Hospital Universitário de Brasília vivenciou em 2007, pela primeira vez em sua história, uma mulher assumir a Diretoria-Geral (vários setores eram gerenciados por mulheres). Objetivou-se investigar o desenvolvimento da carreira destas mulheres gerentes, analisando as possibilidades de ascensão e identificando oportunidades e dificuldades que encontram quando assumem gerências e como percebem sua atuação na instituição. Estas questões foram discutidas em entrevistas com elas e constatado que tentam conciliar profissional e social e assumem o sacrifício como uma questão normal, esta análise confirma que antes as mulheres contestavam por direitos iguais e agora buscam a diferença, o que revela a força adquirida pela diversidade.

Palavras-chave: gênero; gerência feminina; diversidade cultural

ABSTRACT

Several socio-economic transformations occurred in the sphere of labor due to globalization. With this, companies now recognize the need to work with people from different groups and see the opportunity to work with cultural diversity. In this context, it emphasizes the growing participation of women in work and activities representative and strategic decisions. Women represent 44% of headcount of public administration, however, the greater the power of decision, the lower female participation. This work was inspired by the time the University Hospital of Brasília experienced in 2007, when for the first time in history that a woman took over the hospital director-general and several sectors were also managed by women. The objective was to investigate the career development of these female managers, analyzing the possibilities of the rise and identifying opportunities and difficulties they encounter when they assume managerial and how they perceive their role in the institution. These issues were discussed in interviews with the managers and it was found that women juggle work and social sacrifice and assume as a normal question, this analysis confirms that before women contesting for equal rights and are now seeking the difference, which shows the gained strength through diversity.

Keywords: gender; manages female; cultural diversity

Este artigo é resultado de pesquisa desenvolvida a fim de levantar uma reflexão sobre o assunto da mulher no trabalho e em especial sobre as mulheres que assumem cargos de gerência dentro de uma instituição pública, potencializando assim a interface entre as ações acadêmicas e a sociedade, uma vez que procura atender uma demanda social e pode auxiliar na viabilização da ação transformadora entre sociedade e universidade.

As transformações sociais e econômicas que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, tendo em vista a globalização, reduziram as barreiras entre as nações e aumentaram o contato entre trabalhadores de diversas partes do mundo. Com isto, as empresas passaram a reconhecer a necessidade de trabalhar com pessoas de diferentes grupos (raça, gênero, orientação sexual) e perceber a importância e a oportunidade que surge de trabalhar com a diversidade cultural (HANASHIRO; GODOY, 2004). Neste contexto, ressalta-se a crescente participação da mulher no ambiente de trabalho e a sua participação em atividades representativas e de decisões estratégicas nas organizações. Contudo, Fellows (2006) destaca que, a quantidade de mulheres em funções de alta direção nas organizações é muito baixa, e levanta algumas razões como explicação para este fato: oportunidades desiguais ao longo da carreira, falta de experiência, estereótipo de gênero e diferenças de gênero no quesito socialização.

De acordo com pesquisa realizada pela Secretaria do Estado de Administração do Patrimônio (KURZAWA, 2006), sobre a situação feminina na administração pública federal, as mulheres representam 44% do quadro efetivo da administração. Porém, quanto maior é o poder de decisão referente aos cargos, menor é a participação feminina. Mesmo que não exista distinção devido a gênero no serviço público, pois as condições de ingresso das mulheres brasileiras no serviço público não são diferentes das condições dos homens e que a discriminação seja considerada crime no Brasil, parece que existe um resíduo cultural que impede a mulher de evoluir profissionalmente dentro do emprego e, principalmente, de ocupar cargos de chefia. O Centro Feminista de Estudos e Assessoria (CFemea, 2005) apresenta a síntese de indicadores sociais elaborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística e mostra que 30% das famílias brasileiras têm chefia feminina, mas apenas 3,9% das mulheres ocupadas estão em cargos de direção e a maior proporção de mulheres em cargos de direção encontra-se no Distrito Federal (8%).

Este trabalho teve inspiração no novo momento que o Hospital Universitário de Brasília vivenciou no ano de 2007, quando pela primeira vez na história desse hospital uma mulher assumiu a Diretoria-Geral e, neste contexto, vários setores do hospital também estavam sendo gerenciados por mulheres. Com isto, surgiu a necessidade de se avaliar o desenvolvimento da carreira das executivas desta instituição e quais as oportunidades e dificuldades que as mulheres gerentes encontram dentro das organizações. Objetivou-se, por meio deste estudo, investigar como ocorria o desenvolvimento da carreira delas, analisando as possibilidades de ascensão que têm no ambiente de trabalho e identificando as oportunidades e dificuldades que encontram quando assumem cargos de chefia.

REFERENCIAL TEÓRICO

DIVERSIDADE CULTURAL E GÊNERO

O tema cultura está inserido em muitas áreas de estudo, pois abrange os mais variados elementos da vida do homem. A cultura não se limita apenas aos sistemas de crenças e valores. Para Torres e Perez-Nebra (2004), parece haver um consenso de que a cultura engloba vários elementos que predisõem os indivíduos a optarem por comportamentos mais apropriados a sua realidade. Torres e Pérez-Floriano (2003) dizem que a prática de uma cultura está vinculada às manifestações de uma população traduzida em rituais, heróis e símbolos. Estas manifestações se caracterizam por compor um cenário diverso e que não estão ligadas apenas às questões de gênero e raça, que são as que mais se sobressaem. Estão ligadas também a todas as identidades grupais de uma sociedade, tais como crenças, idade, orientação sexual, modo de agir, criatividade, tempo de serviço (RODRIGUEZ; OLIVEIRA, 2004). Entretanto, um dos temas mais discutidos, presente de uma forma ou de outra em todas as culturas, é a questão do gênero.

O tema “gênero” se torna delicado, no mundo em transformação, devido à globalização econômica e cultural, pois as transformações rompem de maneira inevitável os padrões de identidade de ambos os sexos, alterando internamente a autoimagem, e, externamente, as relações de poder, partindo do princípio que o indivíduo exerce o poder dentro de um grupo social. Então, qualquer alteração na condição da mulher em uma sociedade afeta a autoimagem do homem e, conseqüentemente, a autoimagem da mulher e da sociedade (CUÉLLAR, 1997). Portanto, a questão poder é um tema fundamental nas relações de gênero. Levando este fato para o mundo do trabalho, Capelle et al. (2003) observaram que, nesta esfera, ocorre uma redefinição da identidade feminina quando a mulher deixa de estar ligada a cargos inferiores na empresa e ocupa postos de responsabilidade antes ocupados por homens, e completa que “a perpetuação da dominação masculina tem sofrido reconfigurações” (CAPELLE et al., 2003,

p. 3) e que “as bases da antiga estrutura patriarcalista vêm sendo postas em questão” (Ibdem). Contrapondo estas colocações, Hirigoyen (2006) diz que é fato histórico que o homem é detentor único do poder do qual a mulher se percebe excluída, e ressalta que mesmo com a evolução dos costumes as mulheres ainda desempenham os mesmos papéis.

Silva, Villas Boas e Brito (2001) citam que, em contraposição aos estudos que trabalham as questões femininas e masculinas de forma polar e dicotômica, as recentes correntes teóricas propõem a discussão sobre relações de gênero, partindo do princípio de que o masculino e o feminino são criações culturais e, por isso, estas relações devem ser analisadas no contexto em que estão inseridas. Villas Boas, Capelle e Netto (2001) destacam que, com a inserção das mulheres no mercado de trabalho, as questões relacionadas a gênero feminino (biológicas, culturais, históricas, educação diferenciada, ofícios da família e maternidade) passaram a ser parte do contexto do trabalho de uma forma mais ampla.

A EVOLUÇÃO DA MULHER NO CONTEXTO DO TRABALHO

Na Grécia antiga, a ocupação da mulher na sociedade era a mesma de um escravo, já que ela era responsável apenas pela execução de trabalhos manuais não valorizados pelo homem. Alves e Pitanguy (1982) citam que as atividades realizadas fora de casa, como filosofia, política e artes, eram consideradas nobres e exercidas pelo homem. Portanto, a mulher ficava excluída do mundo do conhecimento tão valorizado pelos gregos. Os autores também citam, que já no início da Idade Média, em Roma, as mulheres tinham assegurado alguns direitos, como o voto, e tinham acesso a quase todas as profissões. Isto era devido às guerras constantes e às longas viagens que deixavam o homem frequentemente afastado. Com esta ausência, as mulheres tinham que se responsabilizar pelos negócios da família. Ainda citam que, historicamente, a participação da mulher no campo extradoméstico esteve sempre ligada à ausência do homem por motivos de guerra.

No período pós-Segunda Guerra Mundial, menos de 15% da população economicamente ativa (PEA) era representada por mulheres. Depois deste período houve um crescimento lento deste índice, até a década de 1970. E, após três décadas, o índice da PEA passou a ter 30% de mulheres (YAMAMOTO; ICHIKAWA, 2005). Confirmando o exposto, Lindo, Cardoso e Santos (2005) também constataram este crescimento, apontando que, em 1976, o quantitativo de mulheres participantes da população economicamente ativa no Brasil era de 11,4 milhões, passando em 1990, a 22,9 milhões, e em 1998, a 31,3 milhões, o que totalizou um aumento de 174% no período. Estes dados continuam em curva ascendente. Em 2002, a PEA atingiu 36,5 milhões de mulheres, o que representou 42,5% de participação delas.

Pagotto, Zylberstajn e Pastore (1985) classificam a participação da mulher no mercado de trabalho brasileiro em três momentos históricos bem diferenciados. O primeiro relacionado à grande participação da mulher no final do século XIX, que estava vinculado ao trabalho agrícola, às atividades nas pequenas empresas e comércios. Em um segundo momento, quando há um declínio da participação da mulher, que ocorre no início do século XX, relacionado à industrialização, urbanização e término da escravidão. E um terceiro momento, quando ocorre uma crescente e acelerada participação da mulher no mercado de trabalho, o que repercutiu na vida familiar, com reflexos no aumento da renda familiar.

Com relação à situação da mulher no mercado de trabalho nos anos 90, Abramo

(2002) descreve alguns aspectos positivos e negativos. Dos aspectos positivos, o aumento nas taxas de ocupação das mulheres se relaciona, de acordo com Abramo (2002), entre outros fatores, ao aumento da escolaridade feminina e à redução do número de filhos por mulher em idade fértil. A autora ressalta que, nas décadas de 70 e 80, os grupos de mulheres em situação de pobreza, com menor escolaridade e menores rendimentos, apresentavam maiores dificuldades e, portanto, as taxas de participação eram inferiores àquelas observadas nos grupos de médio e alto rendimentos. Contudo, nos anos 90, o ritmo de incorporação das mulheres mais pobres ao mercado de trabalho foi maior. O aumento da taxa de ocupação das mulheres também se relaciona ao aumento das oportunidades de emprego para elas. Uma maior proporção de novos empregos que surgiram no mercado de trabalho brasileiro nos anos 90 foi ocupada por mulheres (ABRAMO, 2002). Sobre os aspectos negativos da evolução da situação das mulheres no mercado de trabalho nos anos 90, para a mesma autora, a desigualdade de rendimentos entre homens e mulheres continua sendo uma das formas mais persistentes de desigualdades entre os sexos. Nos anos 90, a diferença de remuneração entre homens e mulheres diminuiu, mas mesmo assim continua sendo elevada, em especial nos níveis superiores de escolaridade, de forma que quanto maior o nível de escolaridade maior tende ser a desigualdade de rendimentos.

Como mostram os dados, e Capelle et al. (2003) confirmam, são evidentes as mudanças que acontecem no mercado de trabalho devido às conquistas da mulher. Estas mudanças são modestas, mas positivas, Abramo (2002, p. 44), ao que já foi exposto sobre os indicadores sociais, acrescenta que tem aumentado “a participação feminina em algumas ocupações sem que essas tenham se desvalorizado, mais mulheres têm conseguido avançar em suas carreiras e ascender na hierarquia das empresas”, e ainda completa: “As mulheres trabalhadoras no Brasil possuem, em média, mais escolaridade do que os homens, mas continuam sendo pior remuneradas, concentradas em um pequeno número de ocupações feminizadas e são mais numerosas entre as desempregadas e nas ocupações muito precárias” (Ibdem). Todos estes dados mostram que ainda há fatores que limitam a atuação

da mulher devido ao seu papel social e histórico.

DESAFIOS EM SER MULHER NAS ORGANIZAÇÕES

Em todas as áreas de trabalho, o indivíduo tem desafios que fazem parte e são importantes para o desenvolvimento de sua carreira. A mulher enfrenta desafios relativos aos valores culturais. Um estudo, realizado com o objetivo de desvendar as representações sociais de pesquisadoras que atuam em ambientes predominantemente femininos ou masculinos de uma universidade, mostra que as mulheres nos cargos de direção das instituições de ensino superior são poucas, apesar de ser grande o número de mulheres trabalhando nas salas de aula e nos laboratórios. E conclui que, as mulheres têm dificuldade em se considerar cientistas, devido a esta atividade ter sido construída como essencialmente masculina (YAMAMOTO; ICHIKAWA, 2005). As questões relativas aos desafios que a mulher encontra dentro das organizações estão relacionadas ao equilíbrio entre vida profissional e vida pessoal. Quental e Wetzel (2002), em sua pesquisa, concluem que as mulheres têm um alto comprometimento com suas tarefas e trabalham por muitas horas, devido à responsabilidade pelo sucesso ou fracasso do negócio, e esta grande dedicação leva a conflitos entre família e trabalho. Freitas (2005) formula uma visão mais positiva sobre a mulher dentro das organizações, quando afirma que estas passam a adotar locais e horários de trabalho mais compatíveis com as necessidades da mulher, permitindo uma melhor conciliação da vida pessoal e da profissional, e cita, como exemplos de políticas para facilitar esta conciliação, a tecnologia computacional e as creches/escolas criadas pelas próprias organizações. Contudo, permanece o questionamento sobre o alcance desses esforços para romper o penetrante desequilíbrio nas relações de trabalho.

A subjetividade nas relações de gênero é outro desafio que a mulher enfrenta dentro das organizações. A mulher se torna cada vez mais forte e consciente frente ao mercado de trabalho em oposição ao homem que não reconhece o potencial feminino, levando à subjetividade nas relações de trabalho (VILAS BOAS; NETTO; CRAMER, 2002). E como reflexo da maior conscientização da mulher, ocorrem mudanças na sociedade, impactos na maneira de educar os filhos e de viver em família e também na distribuição do poder. Entretanto, ainda não é possível descrever com precisão como se desdobrará esta questão no futuro, embora não haja dúvidas que um novo tipo de relação na família e no ambiente de trabalho já esteja em curso (FREITAS, 2005).

Vilas Boas, Netto e Cramer (2002, p. 13) também apresentam algumas questões que representam os desafios que ela encontra em uma empresa, por ser mulher:

- Ser bem-sucedida em uma carreira pela competência e não pelo fato de ser mulher.
- Dificuldades em lidar com clientes homens, observando-se o machismo e o preconceito por parte destes.
- Conseguir se colocar de forma competitiva em um mercado de trabalho supostamente masculino.
- Descrédito quanto à capacidade dela exercer as mesmas funções que o homem.

No ambiente de trabalho hospitalar, observa-se que há um predomínio de mulheres em diversas atividades assistenciais, como enfermagem, fisioterapia, assistência social, nutrição, psicologia, odontologia, limpeza e higienização, serviços voluntários entre outros. Isto, conforme Brito et al. (2004), demonstra o predomínio de mulheres em um mundo no qual prevalece o poder masculino, então se tem construído uma cultura de trabalho à semelhança da família, na qual a autoridade paterna é atribuída ao médico e o papel de mãe submissa aos outros profissionais, na grande maioria mulheres. Contudo, o trabalho de enfermagem, psicologia e das outras profissões já mencionadas, tem sido marcado por importantes avanços ligados, sobretudo, à ocupação de espaços anteriormente destinados ao profissional médico/homem/autoridade. Como as principais tarefas destas mulheres, em ambiente hospitalar, eram voltadas para as atividades exclusivamente técnicas da profissão, atualmente sua esfera de atuação começa a se ampliar e seus papéis voltam-se para a supervisão de sua equipe e para a tomada de decisões que afetam o funcionamento da organização hospitalar como um todo.

Nesse contexto, tendo em vista as pressões contrárias exercidas sobre as mulheres para a efetivação do seu trabalho, faz-se necessária a compreensão dos modelos de gestão adotados pelas mulheres que gerenciam grandes setores de organizações hospitalares.

METODOLOGIA

O trabalho realizado foi uma pesquisa de campo de caráter descritivo e qualitativo. A população para estudo foi todo o corpo gerencial do sexo feminino do primeiro ao terceiro nível hierárquico da instituição em estudo (11 mulheres) e a amostra da pesquisa envolveu oito executivas desta população. As informações para analisar o desenvolvimento da carreira das mulheres foram coletadas por meio de entrevista semiestruturada. Foi elaborado um roteiro a fim de guiar as questões a serem exploradas nas entrevistas. Tais tópicos foram baseados nos estudos de Fellows (2006) cujo objetivo era analisar as oportunidades de ascensão

da mulher na carreira, e de Mourão (2005) cujo objetivo do estudo foi identificar as prováveis representações sociais acerca do gerenciamento feminino. O método de análise dos dados coletados, a partir das entrevistas semiestruturadas, foi orientado pelo exame de conteúdo,

As respostas das entrevistas foram categorizadas, uma vez que as categorias não estavam predeterminadas. Buscou-se organizar as respostas em grupos temáticos, nos quais os assuntos tinham significados muito próximos. Assim, foram identificados oito temas: funções mais relacionadas à mulher dentro da organização em estudo, características dos gerentes homens que diferem das gerentes mulheres, profissões mais relacionadas ao homem, características da mulher gerente, obstáculos para gerenciar o que a mulher encontra dentro e fora do ambiente de trabalho, liderança, aceitação da mulher como gerente, oportunidades de ascensão e percepção feminina quanto ao significado de ser gerente.

Após a definição destes oito temas, procurou-se agrupá-los em categorias, respeitando as características apresentadas por Richardson (1989):

- Exaustividade: cada categoria estabelecida deve permitir a inclusão de todos os elementos levantados, relativos a um determinado tema.
- Exclusividade: nenhum elemento pode ser classificado em mais de uma categoria.
- Concretude: categorias concretas com fácil classificação dos elementos.
- Homogeneidade: as categorias devem basear-se em um mesmo princípio de classificação.
- Objetividade e fidelidade: categorias adequadas e bem definidas.

As categorias estabelecidas foram:

- Estilo feminino de gestão: esta categoria agrupa os temas sobre as profissões mais relacionadas à mulher dentro da organização em estudo, características da mulher gerente e percepção feminina quanto ao significado de ser gerente.
- Percepção da importância e atuação da mulher gerente: esta categoria agrupa os temas sobre os obstáculos para gerenciar que a mulher encontra dentro e fora do ambiente de trabalho, aceitação da mulher como gerente e oportunidades de ascensão.
- Características do homem gerente: esta categoria agrupa os temas sobre as características dos gerentes homens que diferem das gerentes mulheres, profissões mais relacionadas ao homem e à liderança.

RESULTADOS E DISCUSSÃO: ANÁLISE DO CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS COM AS MULHERES GERENTES

ESTILO FEMININO DE GESTÃO

Esta categoria apresenta o discurso das mulheres gerentes sobre a percepção do grupo em relação à maneira de gerenciar. Segundo Robins e Coulter (1998), as diferenças nos valores e princípios morais de homens e mulheres, na maioria das vezes, levam as mulheres a optarem por um modelo administrativo diferente do tradicional (rigidez hierárquica e estrutura burocrática) e ainda completam que, neste modelo administrativo, ocorre uma valorização dos membros da organização como seres humanos. Os resultados encontrados concordam com as afirmações dos autores:

“(...) eu nunca sou dona da verdade; não tenho ideias cristalizadas; sempre ouço a opinião tanto dos subordinados quanto dos superiores...; então, sempre procuro ouvir se têm queixas e qual a queixa; procuro coordenar da melhor forma possível para que o funcionário se sinta bem para resolver a sua situação; procuro democratizar as decisões, ouço muito primeiro...”

Uma característica muito ressaltada nas entrevistas foi o comprometimento feminino com o trabalho. Várias das entrevistadas destacaram a mulher como mais comprometida do que o homem. Superando estresses psicológicos e físicos:

“(...) eu, particularmente, não tenho o que reclamar da minha sobrecarga de serviço, da quantidade de coisa que faço, porque tenho essa disponibilidade e tenho satisfação de ver a coisa funcionando”.

Quando as gerentes enfatizam o grande comprometimento, e até mesmo um maior comprometimento do que os homens, percebe-se que ficou oculto o motivo de uma tal postura. Sobretudo, não é explicitado o fato de que este, realmente, pode estar vinculado à responsabilidade que têm pelo sucesso ou pelo medo do fracasso, uma vez que escolheram exercer vários papéis ao mesmo tempo (gerente, mãe, esposa...). Discordando do exposto, Fellows (2006) discute em sua pesquisa que o comprometimento da mulher no trabalho não está relacionado ao fato de ter que lutar mais para alcançar os objetivos desejados:

“(...) a mulher tem um olhar mais amplo, ela consegue enxergar algumas coisas... vamos saber conduzir o grupo com um olhar

mais humano; nós vamos ter ganhos e desvantagens com isso; às vezes, nós vamos tentar entender muito o lado do funcionário, a gente consegue perceber várias situações, tudo ao mesmo tempo, porque nós mulheres estamos o tempo todo fazendo um monte de coisas...”.

Fellows (2006) encontrou, em sua pesquisa, a característica sensibilidade para desenvolver tarefas que envolvam relacionamento interpessoal como aspecto do comportamento feminino. Também percebe-se, nos discursos, o reconhecimento e a valorização desta característica relacionada à mulher, bem como o termo “jogo de cintura”:

“(...) a mulher tem um jogo de cintura maior, tanto com o chefe como com os subordinados, para conseguir chegar naquilo que ela quer... a mulher tenta mostrar, tenta fazer um jogo para chegar ali, é uma característica, eu acredito, que as mulheres, que são chefes, revelam”.

Uma grande parte das entrevistadas estabeleceu uma relação com a maturidade para o gerenciamento do serviço quando já ocorre na vida, a administração da família. As mulheres que preparam e organizam o ambiente familiar ao mesmo tempo são responsáveis e conseguem conduzir as atividades gerenciais (BOSCARIN; GRZYBOUSKI e MIGOTTO, 2001). Neste sentido, Mourão (2005) ressalta que a capacidade de planejar e de estabelecer previsões, habilidades conquistadas para o exercício profissional, é aplicada às necessidades de gerenciamento da família e que o contrário também é verdade, a aprendizagem dentro de casa, na conciliação das múltiplas tarefas, “ensina” a mulher a lidar melhor com as pessoas no ambiente de trabalho:

“(...) a mulher, quando chega ao cargo de chefia, já tem filhos e já começa a coordenar dentro de casa; então, quando chega à chefia, não é o seu primeiro trabalho de coordenação; a mulher, como geralmente tem dupla jornada, cuida dos filhos, cuida do marido, cuida dos afazeres da casa, quando chega a chefe, já traz embutida dentro do seu perfil, esta questão de estar coordenando... por este aspecto, quando a gente chega à gerência, talvez já tenha um pouco mais de familiaridade, pois já teve uma experiência antes, diferente do homem”.

Outra questão levantada foi a relação entre o gênero e a profissão. Como vimos no referencial teórico, Hirigoyen (2006) afirma que, até hoje, as mulheres se mantêm relacionadas a atividades profissionais vinculadas a papéis de cuidados. Como podemos observar nos discursos a seguir, as profissões dentro do ambiente hospitalar ainda estão divididas quanto ao gênero. Isto reforça a questão de que algumas mulheres profissionalizam seus papéis domésticos, enquanto outras domesticam os papéis profissionais, associando as atividades a um determinado gênero:

“(...) as áreas de nutrição, enfermagem, são ocupadas muito mais por mulheres, talvez seja 80% mulheres e 20% homens; da mesma forma que se coloca mulher para servir os pacientes porque ela tem um perfil diferente para lidar com eles, a mesma coisa é na lavanderia, onde, em um grupo de trabalho de 80, 75 são mulheres, por quê? Porque são governantas que também têm que ir ao leito do paciente, e o paciente aceita melhor uma camareira, pois, se for um camareiro, vai ter mulher que vai ficar constrangida”.

PERCEPÇÃO DA IMPORTÂNCIA DA ATUAÇÃO DA MULHER GERENTE

Optou-se por avaliar a percepção da importância da atuação da mulher gerente, a partir dos discursos que descreviam os obstáculos que as mulheres enfrentam para gerenciar dentro e fora do ambiente de trabalho, bem como as oportunidades de ascensão e a sua aceitação como chefe. Boscarin, Grybouski e Migott (2001) fazem referência a preconceitos instalados nas empresas, no que se refere à ascensão da mulher, um dos quais é a diferença sexual, ângulo em que a empresa ainda vê a mulher como inferior e desigual para assumir postos gerenciais e o outro é relativo à disponibilidade do investimento da mulher no trabalho. Contrapondo a colocação dos autores, as mulheres gerentes entrevistadas não percebem distinção no processo de ascensão na instituição em que trabalham:

“(...) aqui eu nunca percebi nenhum obstáculo, não pelo fato de ser mulher. Se eu fosse homem seria diferente? Acho que o homem enfrentaria o que eu enfrento; a gente tem dupla jornada, o trabalho de casa e o daqui”.

Provavelmente devido à própria característica da organização em estudo ter um caráter assistencial (cuidados com a saúde), ligado às atividades femininas e conseqüentemente onde se tem um maior número de mulheres trabalhando, as barreiras para a ascensão profissional não sejam tão claramente perceptíveis ou então as mulheres entrevistadas optaram por assumir um discurso que preservasse sua intimidade e não revelasse seus sentimentos.

Com relação à dupla jornada de trabalho, elas declararam que, além do cargo gerencial na instituição, exercem atividades domésticas. E de acordo com o discurso de grande parte das entrevistadas, as atividades e problemas gerenciais da instituição adentram os seus lares, seus pensamentos, por todo o dia e até mesmo nos dias de folga, e que isto se torna uma sobrecarga física e psicológica. Contudo, alegam que “conseguem sobreviver”. A mulher apresenta maior estabilidade emocional, apoiada numa maturidade psicológica, e, é flexível para adaptar seus comportamentos a diferentes situações (BOSCARIN; GRZYBOUSKI; MIGOTT, 2001). É importante ressaltar que as mulheres declararam ser “normal” a dupla jornada, o que reflete que elas já incorporaram, no seu dia a dia, a condição de ter que trabalhar mais para ter, talvez, os mesmos benefícios que os homens:

“(…) eu às vezes fico cansada, porque tô aqui na chefia e dou aula, e tenho trabalho fora daqui também, tenho filhos, tenho marido (risos); então, às vezes, eu tô exausta, mas acho que é uma fase da nossa vida, e, depois vai haver mudança. Acho que tô na fase mais alta da minha produção, tenho que aproveitar esta fase e me dedicar.

Contudo, as mulheres manifestaram a preocupação em compartilhar as atividades diversas que realizam entre vida profissional e vida pessoal. Essa preocupação mostra que as mulheres, atualmente, não deixam de valorizar a vida familiar, pelo contrário, esforçam-se por harmonizar as funções tradicionais com as profissionais, o que parece ser o grande desafio para elas:

“(…) hoje, eu estou sendo muito absorvida pelo meu trabalho, e, aí não tem como, por mais que eu me esforce e eu faço isso, a gente sempre deixa alguma pendência com a família, com a vida social; se você volta muito sua energia para determinada atividade tira a energia de uma outra; hoje fico me questionando o tempo todo, pois não quero me portar como os homens, onde o foco é o trabalho e a família fica em segundo plano; eu, em alguns momentos em que me pego fazendo isso tento retroceder, nem sempre consigo; quando digo que estou lidando com a multiplicidade de papéis, de uma forma ruim, é porque eu tenho me cobrado muito pra não me portar como os homens; trata-se de uma sobrecarga muito grande, até psicológica mesmo... isso é muito pesado, isso é muito difícil”.

Foi possível também observar um caso extremo, quando ocorre da pessoa abdicar de sua vida privada para dedicação exclusiva à vida profissional. Talvez isto aponte para um medo do fracasso profissional, como citado anteriormente. O discurso abaixo é especialmente interessante nesse sentido:

“(…) olha, eu não vou dizer que é fácil; eu não sou casada, não tenho filho, mas tenho minha mãe e meu pai que moram em outro estado. Do tempo em que eu peguei a chefia, porque eu queria organizar muita coisa, fiquei sem ver meus pais, de dezembro a abril, fui vê-los agora, na sexta-feira santa, para voltar no sábado, porque trabalho todo o dia, o dia todo, sábado, domingo, feriado, e acabo me envolvendo. Mas eu fico imaginando se tivesse marido, filhos, com certeza isso ia me influenciar. Todo mundo diz que aqui as coisas funcionam porque 100% da minha atividade é voltada para o hospital. Não tenho vida social, só vida profissional, então é dedicação mesmo, é 100% dedicada ao hospital... Isso é bom e não é. Por outro lado, se tivesse filho e marido eu não seria essa mesma que sou hoje”.

Nesse relato, não está explicitada que a entrevistada tenha assumido o discurso da empresa, mas parece que houve uma incorporação da ideia de que a organização é sua família, à qual se dedica integralmente.

CARACTERÍSTICAS DO HOMEM GERENTE: A VISÃO DA MULHER GERENTE

Neste item, analisou-se a visão da mulher gerente no que se refere ao modo de liderar dos homens, característica dos gerentes homens que diferem das gerentes mulheres e as profissões mais relacionadas aos homens dentro da organização. Este item, por si só, tendo surgido a partir da análise das entrevistas, reflete tanto o estereótipo de gênero quanto as criações culturais quanto ao feminino e ao masculino.

No tocante ao relacionamento das mulheres com os homens, muitas relataram a dificuldade apenas fora do ambiente de trabalho. Quando esta dificuldade ocorreu dentro do ambiente de trabalho, foi por um período transitório, que elas referiram como uma dificuldade inicial da aceitação da nova gerência feminina. A ênfase maior dada pelas entrevistadas foi nas dificuldades em lidar com a mão de obra de homens com um menor nível socioeconômico, fora da relação do trabalho e dentro da instituição:

“(…) antes eu sentia a questão com os subordinados, hoje não sinto mais; não sei se consegui mostrar o meu trabalho para uma equipe que me rejeitou em um primeiro momento, e aí passou a respeitar o meu trabalho e esqueceram que sou mulher, ou realmente eu não sei o que mudou na cabeça deles. O que sei é que eles me aceitam sem restrição”.

Em relação ao item liderança, observa-se que as entrevistadas apresentam ideias bastante diferentes, que vão desde a percepção estereotipada da mulher como pertencente a um grupo inferior e incapaz de assumir altos postos de comando, a percepção da mulher como boa líder e, por fim, a percepção da liderança ser independente do gênero. Seguem alguns discursos que exemplificam as diversas opiniões:

“(…) eu acho que é muito pouco dizer que as mulheres são melhores líderes; os homens por suas características, talvez pela questão hormonal, têm mais força para o combate físico. Na liderança hoje, você precisa ter muito preparo psicológico e físico, muita testosterona às vezes para aguentar as dificuldades... A mulher, para chegar a ocupar maciçamente ou de uma forma mais visível este papel de líder, em função das suas particularidades físicas e fisiológicas, vai sofrer muito pra poder superar, porque o mundo é muito competitivo, é uma disputa muito feroz”.

“(…) líder é independente do gênero; a liderança é da pessoa. Ou ela nasce com aquela característica ou ela consegue com o tempo ir mudando alguma coisa para se tornar um líder, independente de ser homem ou mulher”.

No que diz respeito às características dos gerentes homens, foram identificados, em grande parte, discursos que reforçam as diferenças culturais entre os gêneros. Abramo (2002) atribui ao masculino as características como ativo provedor e competitivo. Os relatos abaixo refletem os traços da hegemonia masculina que ainda marcam as relações no ambiente de trabalho:

“(...) os homens são muito práticos e eles empurram um pouco a emoção, não gostam de deixar essa coisa de emoção influenciar nas decisões, eles são muito racionais e a racionalidade é muito importante; você tem que ser racional”.

Por meio dos discursos, vê-se que estas características são bem reconhecidas pelas mulheres, o que leva a crer que a maneira masculina de gerenciar é bastante valorizada. A valorização da maneira masculina de gerenciar pode levar a uma nova maneira feminina de gerenciar, na qual a mulher tenta conciliar a objetividade com a sensibilidade. Já é possível observar essa tentativa, em alguns discursos:

“(...) a mulher se magoa com as coisas... mas quando se fala em cargo de gerência, a gente tem que ter uma objetividade muito maior mesmo... talvez a mulher se envolva mais... eu acho que sou bastante objetiva nas coisas que faço. É certo que algumas são autoritárias, eu tento não ser”.

Também, sob a mesma visão das características relacionadas ao homem, no que se refere à carreira, existem atividades tradicionalmente a ele associadas. As mulheres identificaram, dentro da instituição, as de segurança, orçamento e finanças, engenharia e informática, como atividades relacionadas aos papéis sociais do homem. Conforme Fellows (2006), os papéis são definidos durante a infância, quando se estabelecem comportamentos que são associados a cada gênero. Como já mencionado, são consideradas características masculinas a agressividade, o domínio, a competição e a autoridade. Nos discursos, observa-se que as mulheres reconhecem certas atividades como masculinas e que ainda se sentem receosas em assumi-las:

“(...) eu acho que, na segurança, pelo tipo de setor, que o chefe lá seja homem”.

“(...) acho que a posição de chefe da divisão de orçamento e finanças é para homem mesmo, quando os cobradores chegam, sabe! Eles não querem saber...”.

No que tange às diferenças entre o modo de gerenciar dos homens e das mulheres, não é atribuído o sucesso ao fato de ser homem ou mulher. Percebe-se que o profissionalismo e a competência estão além das distinções sexuais:

“(...) apesar de quem estar de fora dizer que a mulher tem uma percepção maior e melhor, eu não considero isto. O que observo, nos setores que estou chefiando, é que a ausência do chefe, às vezes, deixa a desejar em uma determinada atividade”.

CONCLUSÃO

O presente estudo propôs-se a investigar como ocorre o desenvolvimento da carreira das mulheres que ocupam cargos de gerência no Hospital Universitário de Brasília. A análise dos discursos delas permitiu conhecer a percepção deste grupo, a respeito do que representa “ser mulher” dentro de uma organização hospitalar pública. Com foi possível observar, com relação aos obstáculos encontrados, as mulheres entrevistadas, tentam conciliar a vida profissional com a vida social e assumem o sacrifício como uma questão normal, que faz parte da vida. Capelle (2002) comenta que, antes as mulheres contestavam por direitos iguais aos dos homens e agora buscam o direito pela diferença, o que revela a força adquirida pela diversidade no contexto atual. Percebe-se que a dominação do masculino sobre o feminino caminha para um rompimento. Também com relação ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida social, as percepções das mulheres apontam para o grande comprometimento delas com o trabalho.

Com relação às dificuldades de ascensão dentro do ambiente de trabalho, as mulheres relataram não perceber nenhum tipo de obstáculo, o que vai de encontro a resultados de outras pesquisas, que identificaram dificuldades para essa ascensão, como os estudos de Fellows (2006) e Mourão (2005). Então, se conclui que é necessário levar em conta o cenário onde são exercidas as atividades profissionais das gerentes, neste caso uma organização hospitalar pública onde há um grande número de mulheres trabalhando. E, também devido à atividade exercida, que está relacionada a cuidados assistenciais e ligada aos traços culturais femininos. Considerando o aspecto estilo feminino de gerenciar se conclui que a mulher tem um estilo mais voltado para as pessoas do que para as tarefas, o que foi possível verificar devido à preocupação que o grupo apresentou em desenvolver boas relações interpessoais com subordinados e superiores, em ser acessível e estar preocupado com os problemas pessoais. Quanto à orientação para o poder, percebe-se a determinação para convencer superiores e subordinados com o chamado “jogo de cintura” e a sua relação com a sensibilidade no lidar com os outros. O que reflete o exercício da mulher na família, como apaziguadora, cooperativa, cuidadora, e que também reforça o que já foi citado de que “enquanto algumas mulheres profissionalizam seus papéis domésticos, outras domesticam seus papéis profissionais” (BRITO et al., 2004, p. 37), direcionando o trabalho à semelhança da família.

Os resultados apontaram a existência de novas configurações organizacionais, nesse espaço privilegiado de mulheres em postos gerenciais, onde ainda é valorizado o estilo masculino de gestão. No entanto, observa-se que a inserção da mulher nos espaços de gerência tem contribuído para a valorização dos indivíduos, não apenas como elementos organizacionais. Salienta-se ainda que esta maior inserção da mulher nos postos gerenciais pode vir a propiciar a abertura de novas frentes de trabalho e, conseqüentemente, a redefinição de seu espaço de trabalho e de seus papéis profissionais.

- ABRAMO, L. Relações de gênero e a situação das mulheres no mercado de trabalho. In: Organização Internacional do Trabalho. Diversidade: avanço conceitual para a educação profissional e o trabalho. *Ensaio e reflexões*. Brasília, 2002, p. 33-47.
- ALVES B. M.; PITANGUY, J. Herança do silêncio. In: _____. *O que é feminismo*. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1982, p. 12-28.
- BOSCARIN, R.; GRZYBOVSKI, D.; MIGOTT, A. M. B. Mulher, Conhecimento e Gestão empresarial: um estudo nas empresas familiares. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 25, 2001, Campinas. Anais, 2001.
- BRITO, M. J. M.; MELO, M. C. O. L.; MONTEIRO, P. R. R.; COSTA, J. O. Interfaces das mudanças hospitalares na ótica da enfermeira gerente. *Revista de Administração de Empresas*. Minas Gerais, v. 44, p. 34-47, Edição Especial, 2004.
- CAPELLE, M. C. A. et al. A representação feminina na mídia de negócios: um estudo com duas revistas populares especializadas em gestão. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 27, 2003, Curitiba. Anais, 2003.
- CAPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; BRITO, M. J. M. Relações de gênero e poder: repensando o masculino e feminino nas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 26, 2002, Salvador. Anais, 2002.
- CFEMEA – Centro Feminista de Estudos e Assessoria. *Dados estatísticos sobre a síntese dos indicadores sociais elaborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*, 2005. Disponível em: < <http://www.cfemea.org.br>>. Acessado em: 05 e 07/05/2005.
- CUÉLLAR, J. P. Gênero e cultura. In: _____. *Nossa diversidade criadora: relatório da comissão mundial de cultura e desenvolvimento*. Tradução de CANDEAS, A. W. Campinas: Papirus, Brasília: Unesco, 1997, cap. 5.
- FELLOWS, A. Z. *Diversidade e Gênero na Câmara dos Deputados: um estudo sobre igualdade de oportunidades entre mulheres e homens*. Dissertação (mestrado em Gestão Social e Trabalho) Universidade de Brasília. Brasília, 2006.
- FREITAS, M. E. As mudanças no ambiente e seus impactos. In: _____. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma*. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 26-37.
- HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S. Um preâmbulo a gestão de diversidade da teoria à prática. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 28, 2004, Curitiba. Anais, 2004.
- HIRIGOYEN, M. F. A vulnerabilidade das mulheres. In: _____. *A violência no casal: da coação psicológica à agressão física*. Rio de Janeiro: Berthand Brasil, 2006, cap. 05.
- KURZAWA, L. L. P. *O papel da mulher na gestão pública*, 2006. Disponível em: <<http://www.sefaz.ms.gov.br/age/artigostec/artigo-luciane.pdf>>. Acessado em: 15/07/2006.
- LINDO M. R., CARDOSO, P. M.; SANTOS, V. W. B. Conflito vida social vs vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 29, 2005, Brasília. Anais, 2005.
- MOURÃO, T. M. F. *Mulheres no topo da carreira: flexibilidade e persistência*. 2005. 126f. Dissertação (mestrado em Psicologia Social e do Trabalho) Universidade de Brasília, Brasília, 2005.
- PAGOTTO, C. S.; ZYLBERSTAJN, H.; PASTORE, J. A mulher no mercado de trabalho. In: _____. *A mulher e o menor na força de trabalho*. São Paulo. Nobel, Brasília: Ministério do Trabalho. 1985, p. 17-29.
- QUENTAL, C.; WETZEL, U. Equilíbrio Trabalho-Vida e Empreendedorismo: a experiência das mulheres brasileiras. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 26, 2002, Salvador. Anais, 2002.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROBBINS, S.; COULTER, M. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.
- RODRIGUEZ, M. V. R.; OLIVEIRA, U. R. Gestão de Diversidade: além da responsabilidade social, uma estratégia competitiva.

Knowledge Management Press & Consulting, Niterói, ago./2004. Disponível em: <<http://www.kmpress.com.br>>. Acessado em: 20/07/2006.

SILVA, A. L.; VILAS BOAS, L. H. B. ; BRITO, M. J. As representações sociais sobre a mulher: percepções de gênero em uma agência bancária. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 25, 2001, Campinas. Anais, 2001.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004, cap. 14.

TORRES, C. V.; PÉREZ-FLORIANO, L. Transculturalismo e mudança organizacional. In: LIMA, S. M. V. L. (Org.). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p. 143-161.

VILAS BOAS, L. H. B; CAPELLE, M. C. A.; NETTO, A. P. “Na rua da amargura” o significado da perda do emprego para as mulheres. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 25, 2001, Campinas. Anais, 2001.

VILAS BOAS, L. H. B; NETTO, A. P.; CRAMER, L. Representação da diferenciação e assimetrias do gênero no espaço organizacional: um estudo no setor de vendas de veículos. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 26, 2002, Salvador. Anais, 2002.

YAMAMOTO, J. M.; ICHIKAWA, E. Y. Representações sociais da ciência: o que dizem as mulheres pesquisadoras da Universidade Estadual de Maringá. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 29, 2005, Brasília. Anais, 2005.

Recebido em março de 2012

Aprovado em junho de 2012

Ana Paula Caio Zidório é nutricionista, especialista em Gestão de Pessoas e em Gestão Hospitalar e gerente da Divisão de Nutrição do Hospital Universitário de Brasília-HUB, anacaio@unb.br