

A participação das mulheres na gestão - O caso particular da Gestão de Recursos Humanos

*Teresa Carvalho*¹

Resumo

Com a presente comunicação pretende-se dar a conhecer os resultados de uma investigação empírica, que pretende constituir-se como uma primeira abordagem à análise da participação das mulheres na gestão de recursos humanos. Este trabalho apresenta como objectivo geral, contribuir para a compreensão dos mecanismos de profissionalização e institucionalização da GRH em Portugal e, de forma concomitante, prescudar a possível influência das atribuições de género na sua aplicação. A análise empírica baseia-se numa abordagem qualitativa, concretizada através de entrevistas a gestores de recursos humanos.

Introdução

Um dos factores mais significativos dos tempos modernos, proporcionado pela separação entre a propriedade e o controlo, tem sido o crescente aparecimento dos gestores e das organizações de larga escala. De facto, há quem denomine o nosso século como o século da gestão (Mintzberg, 1989). As funções da gestão tendem a estar associadas, no imaginário e na prática, com os homens. Existe uma correlação, implícita e tomada como universal, entre os homens, o poder e a autoridade no seio das organizações. Apesar das mulheres terem vindo progressivamente a aumentar as suas qualificações e a entrar na vida activa, o número de mulheres que ocupam posições de topo nas organizações é ainda muito reduzido (Collinson e Hearn, 1996; Antal e Krebsbach-Gnath, 1993; Alvesson e Billing, 1997; Wright e Tellei, 1993; Rodrigues, 1989 e 1990; Nogueira, Paúl e Amâncio, 1995). Esta cumplicidade entre a gestão e a masculinidade fica a dever-se não só aos estereótipos dominantes na sociedade em relação aos homens e às mulheres, mas também aos próprios investigadores sociais na medida em que estes ignoram sistematicamente, nas suas análises, a importância e a influência do género. Ou, no caso em que a incluíram, promoveram a legitimidade científica da ordem natural instituída (Amâncio, 1993).

As teorias modernas da organização, que remontam a autores clássicos como Taylor, Fayol, Weber, Durkheim, Simmel e Tonnies, ignoravam a importância do género nos seus estudos, ou tratavam-no como uma variável organizacional reduzida a estereótipos, sendo que, os desenvolvimentos mais recentes destas teorias não alteraram muito esta situação (Alveson e Billing, 1997; Burrell e Hearn, 1996; Burris, 1996; Collinson e Hearn, 1996; Hollway, 1996; Martin, 1996; Morgan, 1996; Reed, 1996; Roper, 1996). Assim sendo, as teorias sobre gestão, desde as mais clássicas ou convencionais, até às mais recentes e audaciosas, tendem a manter e assim também reproduzir e reforçar o imaginário masculino da gestão. De facto, a perspectiva de que as organizações não são

¹ Universidade de Aveiro
Secção Autónoma de Gestão e Engenharia Industrial (SAGEI)
Campus de Santiago
3810 - AVEIRO PORTUGAL
Tel. (234) 370 361
Email- mcarvalho@egi.ua.pt

neutras em termos de género é muito recente nas teorias organizacionais. Como afirmam Alvesson e Billing:

“... só em meados dos anos 90 um grande número de investigadores se aperceberam que as organizações não são apenas compostas de componentes neutras de género, mas habitadas por homens e mulheres, e que as organizações são caracterizadas por práticas relacionadas com o género, valores, objectivos, lógicas, linguagens, etc.” (Alvesson e Billing, 1997:9).

Estas análises têm, contudo, interpretado os gestores como um grupo homogéneo o que não corresponde à realidade como é aliás amplamente testemunhado pela evidencia dos estudos organizacionais de falhas de cooperação entre departamentos e funções. Neste sentido, parece-nos que as análises sobre as mulheres na gestão teriam a ganhar se procurassem perscrutar esta realidade, indagando sobre as especificidades de cada área e as diferentes influências do género em cada uma.

Mulheres na Gestão de Recursos Humanos

O microcosmos organizacional reflecte em grande parte a realidade social. Assim, tem-se vindo a verificar que as mulheres quando entram para as organizações e quando ocupam posições de gestão, reproduzem o papel que socialmente lhes tem sido atribuído concentrando-se, por um lado em posições inferiores e, por outro, maioritariamente, em áreas consideradas femininas como é o caso dos departamentos de Gestão de Recursos Humanos (GRH), de Comunicação ou de Relações Públicas (Wajcman, 1996; Rodrigues, 1989). Rosener (1990) salienta a importância do processo de socialização na escolha destas áreas pelas mulheres. Segundo a autora, como as mulheres não foram educadas no sentido de possuírem uma carreira, quando entram no mundo do trabalho transportam consigo os papéis que deviam ter desempenhado em casa:

“... em posições de staff em vez de posições de linha, auxiliando o trabalho dos outros e em funções como a comunicação ou os recursos humanos onde possuem orçamentos relativamente reduzidos e poucas pessoas que dependem directamente de si” (Rosener, 1990:124).

O facto das mulheres serem as preferidas para os departamentos de Pessoal ou de Recursos Humanos, relaciona-se, não só, com o facto de lhes ser atribuído um papel socialmente orientado (Rosener, 1990), mas também está directamente relacionado com a própria estrutura organizacional, dado que se trata de departamentos a que, regra geral, é concedida menor importância dentro das organizações e onde as mulheres experimentam maiores dificuldades, em termos de diversidade de formação em gestão, necessária para atingir o topo das organizações.

A área da Administração de Pessoal/GRH é uma área que apresenta algumas particularidades nas organizações e na gestão, o que se evidencia igualmente em relação ao género. Da análise da literatura podemos concluir que nos últimos anos (desde a década de 80) o termo Administração de Pessoal tem vindo a ser substituído, nos meios académicos e empresariais, pelo termo Gestão de Recursos Humanos. A medida em que tal representa apenas uma mudança de nomenclatura ou traduz transformações mais profundas tem conduzido a diversos e calorosos debates. A emergência deste debate encontra a sua génese na problemática da indefinição da GRH. Para a questão: “O que é a GRH ?” parece não existir uma resposta unívoca. Na reflexão sobre esta problemática tem surgido diversos modelos de análise que podem ser interpretados em função da distinção entre a GRH Soft e Hard. A distinção entre os dois modelos é-nos apresentada por Storey:

“A Hard (dura) coloca a ênfase nos aspectos quantitativos, calculativos e estratégicos do negócio e na gestão dos recursos de forma “racional” tal como qualquer outro factor económico. Por contraste, a versão Soft (Suave) tem as suas origens na Escola das Relações Humanas: coloca ênfase na comunicação, motivação e liderança” (Storey, 1992:8).

Ao analisarem o caso específico da Grã-Bretanha, alguns autores argumentam que esta área não é diferente das outras áreas da gestão e que também aqui, podemos constatar a existência de segregação, tanto vertical como horizontal, das mulheres já que, apesar de constituírem a maioria, os lugares de topo são ocupados por efectivos masculinos que se envolvem em acções relacionadas com as relações industriais e com a GRH, reservando-se às mulheres funções administrativas e relacionadas com o bem-estar.

Como Legge (1993) salienta, o desenvolvimento desta área determinou a exigência de diferentes atributos a estes profissionais. Os gestores de recursos humanos tomaram as suas posições em relação à regulação do trabalho através de uma história cultural e profissional diferente, cuja origem (na Grã-Bretanha) reside no trabalho de benevolência das mulheres. Para a autora, inicialmente, a tónica colocada no factor benevolência determinou a promoção das mulheres para posições na gestão de pessoal. Contudo, à medida que se começa a interpretar a gestão de recursos humanos como uma área mais vasta da gestão (e masculina) procurando interligá-la com a eficiência organizacional, as mulheres passam a ser relegadas para um segundo plano. Para Watson a evolução da GRH, implicou uma segregação de género em termos de trabalho “feminino” de bem estar social e “masculino” de relações industriais (Watson in Gooch & Ledwith, 1996).

Não podemos descurar a hipótese desta evolução estar directamente interligada com o processo de institucionalização, afirmação e profissionalização da própria área. A GRH é uma actividade que se encontra a si própria num estado de crise e transição. Para Purcell e Ashstrand (1994) este estado decorre do facto de não se ter tentado estabelecer um conjunto único e coerente de teorias, modelos e práticas nesta área. O que os gestores desta área fazem é sempre constringido pelo contexto e, sobretudo pela liberdade e pela abertura que lhes é concedida não só pelos directores, mas também pelos próprios gestores de linha. Legge (1995) sublinha que um dos principais problemas da área de pessoal é a falta de credibilidade que decorre não só das contradições verificadas, mas também da sua feminização. Assim sendo, a forma como se pode manter o domínio dos homens torna-se fundamental para esta área.

Para Gooch e Ledwith (1996), dadas as características da nova GRH, esta poderia constituir uma oportunidade para as mulheres valorizarem aspectos soft e reclamarem uma posição na gestão. No entanto, Legge sublinha que apesar de existir uma distinção teórica clara entre GRH soft e hard, não existem evidências de que a GRH soft esteja a ser aplicada na prática nas empresas, o que se traduz numa perda para as mulheres. A autora argumenta que existe um “habilidoso entrelaçar” entre as duas versões da GRH por forma a permitir que os especialistas do Pessoal vejam o seu estatuto valorizado na nova GRH e, simultaneamente, permitir que se promova a exclusão das mulheres da área (Legge in Gooch & Ledwith, 1996).

Metodologia

A evolução das teorias da gestão em geral e da área particular da GRH tem-se feito no sentido de valorizar aspectos soft de participação, envolvimento, etc. A masculinidade tem dominado a gestão, em termos teóricos e nas práticas quotidianas, a passagem para uma gestão que exalta valores femininos poderá conduzir a uma maior participação das mulheres na gestão. No entanto, a história

tem-nos ensinado que a evolução não é linear, mas dialéctica, emergindo da luta entre um conjunto de forças conflituantes. A área da GRH espelha precisamente esta realidade. A evolução da gestão tem determinado que esta área passe a constituir-se de uma importância dominante nas organizações, já que os recursos humanos são interpretados como uma forma de alcançar a vantagem competitiva nas organizações. Dado que este departamento tem sido dominado pelas mulheres seria de esperar que tal proporcionasse a valorização do papel das mulheres na gestão e a institucionalização de valores mais femininos. No entanto, esta tendência conjuga-se com outras de índole contraditória. A tentativa de legitimação e institucionalização da GRH dentro da gestão e a tentativa de integrar coerentemente estas áreas, nomeadamente através da legitimação de uma GRH estratégica, tem conduzido à valorização dos homens e à institucionalização de valores masculinos, numa área que inicialmente era dominada pelas mulheres e por preocupações femininas.

O que se passa em Portugal ? As empresas que operam em Portugal e que possuem um departamento de GRH privilegiam que perspectiva ? Será que a entrada de mais elementos femininos para estes departamentos se traduz na aplicação de uma GRH mais soft, ou, pelo contrário, o processo de institucionalização e profissionalização da área determina que se promova a ligação com a gestão e se promova uma GRH com um teor mais hard ? São estas questões que constituem a base da curiosidade científica que originou esta investigação.

Em função do processo de socialização a que as mulheres estão sujeitas e em função de diversos resultados empíricos sobre a liderança, e sobre as mulheres na gestão, que concluem que estas exercem uma liderança distinta dos homens porque baseada em capacidades de comunicação e interacção muito fortes (Smith & Smits, 1994; Morgen, 1994; Martin, 1993; Rosener, 1990; Grant, 1988), partimos do pressuposto que a GRH praticada por homens e mulheres se revela distinta na medida em que as mulheres procuram desenvolver e aplicar uma GRH soft.

Para analisar estas questões recorreremos à análise qualitativa realizando trinta entrevistas a profissionais da GRH, 18 do sexo masculino e 12 do sexo feminino, com uma média de idades de 43 anos, sendo que os homens se concentram na classe etária entre os 45 e os 54 anos enquanto as mulheres pertencem a classes mais jovens entre os 24 e os 33 anos. Apesar das mulheres apresentarem as melhores qualificações, constituindo a totalidade na categoria dos Mestres, ocupam posições inferiores, o que poderá estar relacionado com o facto destas mulheres estarem há menos tempo nas empresas do que os seus colegas homens (em média 20 anos).

Análise e discussão dos resultados

No caso específico das diferenças de género nas políticas e práticas de GRH, não nos parece existirem diferenças consideráveis em função do género do profissional de recursos humanos, no entanto, existem algumas diferenças que não podemos deixar de salientar.

Tanto os profissionais de GRH homens como mulheres, identificam os objectivos do departamento com os objectivos da própria organização, demonstrando preferência por uma perspectiva de GRH em detrimento de uma perspectiva de administração de pessoal. Neste sentido, podemos afirmar que todos possuem uma visão instrumental da GRH. No entanto, as mulheres, mais do que os homens, referem a importância do desenvolvimento pessoal dos trabalhadores como principal objectivo do departamento de recursos humanos, conferindo-lhes, por isso, uma dimensão mais humanista. Julgamos que a justificação para esta diferença se centra não só no processo de socialização que impõem às mulheres uma maior preocupação com a solidariedade, mas que fica

igualmente a dever-se à sua formação académica (as mulheres são as únicas que apresentam licenciatura em Serviço Social) e estamos em crer que se poderá ficar a dever também ao facto destas mulheres ocuparem posições hierarquicamente inferiores, mais próximas dos trabalhadores da organização, o que lhes poderá conferir uma maior visibilidade sobre os problemas que estes enfrentam.

No que concerne às práticas em concreto, as diferenças não são claras nem facilmente identificáveis. Se, por um lado, se verifica que as mulheres, tal como os homens, caracterizam as práticas de GRH em termos formais parecendo, ao contrário do que concluem alguns estudos de investigadoras feministas (Martin, 1993; Morgen, 1994), basear as suas decisões sobre recrutamento e selecção, remuneração ou avaliação de desempenho em critérios objectivos, por outro, tal como afirmam Smith e Smits (1994) verifica-se que as mulheres parecem estar mais receptivas à entrada de outras mulheres para a organização.

“(...) eles têm de me provar que a mulher não é capaz de fazer aquele lugar e enquanto não me provarem que não é, eu continuo a contratar mulheres.”

Mesmo quando a sua contratação implica contrariar ordens superiores:

“Às vezes dizem-me: “Olhe, quero um homem para ali!” E eu apresento uma mulher. Corro alguns riscos, como é óbvio, mas é um facto. Depois eles dizem-me: “Pronto, a senhora é que sabe” (como tenho autonomia), mas põem sempre: “Agora vamos ver!””

E, igualmente de acordo com os resultados obtidos por Smith e Smits (1994), podemos afirmar que as mulheres, mais do que os homens, possuem uma preocupação com a criação de ambientes de trabalho favoráveis às mulheres, o que se reflecte sobretudo no estabelecimento de políticas de igualdade (embora sempre com um carácter informal) que é transversal às diversas práticas de GRH, como tão bem nos demonstram as seguintes citações:

“Dois polidores, um era homem e outro mulher, ganharem diferente só por esse facto, só porque era mulher. Isso acabou, mas acabou mesmo! Mas isso devia ser um processo natural, mas não foi. Eu tive de me impôr”

“(...) eu tenho tentado mudar as coisas, e em função disso as mulheres têm vindo a ser promovidas para cargos de chefia (isto a nível dos quadros). A outros níveis, também havia alguma desigualdade nas revisões salariais (com os homens a ganharem mais do que as mulheres) que hoje em dia tenho vindo a conseguir atenuar, embora ainda não seja igual ...”

Julgamos que tal se justifica pelas experiências destas mulheres no contexto empresarial já que as mulheres referem habitualmente terem experimentado algum tipo de discriminação ao longo da sua actividade profissional.

“... a nossa sociedade é muito machista e eu (ao entrar para esta empresa) pela primeira vez senti o que era ser discriminada sexualmente. Sem dúvida! Mas, parte um pouco também das pessoas que são discriminadas contrariar isso. De uma forma geral, penso que não tem a ver com a empresa, mas com a área onde está inserida. É muito rural, é muito fechada e muito provinciana”

“A mim não me foi dito directamente, mas sei que foi dito claramente: “é uma mulher” e de facto na minha carreira senti isso.”

A necessidade de se estabelecerem acções afirmativas não é, contudo identificada por todas as mulheres, existem algumas que se mostram contrárias à existência de uma política de igualdade de oportunidades.

“ A pessoa tem de se colocar de todo em direitos e deveres na posição dos outros. Eu, por exemplo, não posso achar que só tenho os mesmos direitos que os homens e deixar de assumir as mesmas coisas que eles assumem. Eu isso não defendo. Eu defendo o direito da mulher mas aliado aos deveres que ela terá de ter. Em termos de igualdade (é evidente) há igualdade em termos das diferenças que ocorrem ...”

Tal facto é corroborado por outros estudos empíricos, que afirmam que tal se poderá ficar a dever ao receio destas mulheres em serem estigmatizadas, isto é, estas mulheres receiam que a sua posição em termos hierárquicos não seja reconhecida em função do seu mérito, confundindo-se a sua ascensão com uma imposição política por parte da organização (Almarcha, Pascual & Caramés, 1998).

A inexistência de políticas de igualdade de oportunidades definidas pelas empresas está de acordo com os resultados dos estudos de Collinson, Knights & Collinson, (1990) e Snizek & Neil (1992), que argumentam que tanto homens como mulheres não resistem à discriminação sexual, contribuindo para a reprodução dos estereótipos sexistas dominantes porque promovem um discurso que legitima a discriminação. Repare-se que, mesmo quando as mulheres se demonstram favoráveis à entrada de mais mulheres para as empresas continuam a identificar a existência de empregos femininos e empregos masculinos:

“Claro que há trabalhos mais pesados onde a força física é importante, os homens têm mais força física do que as mulheres (...) há lugares, por exemplo, andar metido nas canalizações e nas aspirações, não vamos pôr mulheres, é um trabalho diferente, é um trabalho mais pesado, acabou! (...) não há trabalhos só para mulheres mas, por exemplo, não tenho homens ajudantes de cozinha...”

No entanto, devemos referir que apenas nos entrevistados masculinos (embora se trate de casos esporádicos) se desenvolveu um comportamento hostil em relação aquilo que consideraram serem as nossas ideias em relação ao estabelecimento de políticas de igualdade de oportunidades, deixando bem claro que não se identificavam com elas.

“Acho isso uma completa e total aberração. Isso é que é feminismo puro. As mulheres têm que se impôr e têm-se imposto.”

“Então ... Ó minha Senhora, então eu digo-lhe no seu caso concreto: “Vem trabalhar das nove às onze”. Se é casada, tem filhos pequenos, quer trabalhar, vem trabalhar? Só se não tiver mais nada que fazer na vida!! E se eu a contratar vou ter aqui uma pessoa contrariada. Mas porque é que havemos de andar com essas coisas ? Então se eu tenho um homem que até precisa do emprego e me resolve o problema porque é que eu hei-de andar a complicar. Mudem as mentalidades, mudem as mentalidades das mulheres, mudem as mentalidades dos maridos, esta é que é a realidade e não me venham com histórias! (...) Eu digo-lhe uma coisa isto começa a ser insuportável. Já estou farto desta questão! Ainda há dias estive aí uma colega sua da contabilidade e ela disse-me: “Há!... vocês só têm 7% de mulheres !” Mas o que é que querem que a gente faça ???”

Existe uma considerável diferença entre as qualificações dos homens e das mulheres profissionais de recursos humanos, sendo que, apesar de existir uma maior percentagem de mulheres com pós-graduações e frequência de mestrado, constituindo a totalidade no grupo dos mestres, nos indivíduos com habilitações ao nível da licenciatura, verifica-se que as mulheres possuem mais habilitações na área das ciências sociais, enquanto os homens possuem mais habilitações nas áreas técnico-organizacionais (constituindo a totalidade no caso dos licenciados em engenharia e em gestão).

Esta análise parece levar-nos a concluir pela existência de um benefício para as mulheres, uma vez que possuem uma formação de base que lhes confere um conjunto de instrumentos preciosos para esta área. No entanto, isto poderá constituir uma desvantagem, uma vez que a falta de experiência na gestão,

poderá ser crucial para a sua ascensão na carreira. Este tipo de qualificações poderá determinar a manutenção das mulheres nesta área impedindo-as de subir na hierarquia o que também poderá funcionar como uma forma de segmentação. Kanter (1993) demonstra que canalizar as minorias “desviantes” como os negros ou as mulheres para empregos que “morrem no final”, asseguram que estes não têm acesso ao topo da hierarquia dominada pelos homens. As próprias mulheres parecem ter consciência que esta é uma profissão com fim dado que não projectam os lugares de topo na empresa, como aspiração profissional, mas antes projectam continuar a desenvolver trabalho nesta área, sendo, ou não, na mesma empresa.

“Em termos de carreira resta-me muito pouco porque não quero ser administradora. Tive a oportunidade de ser administradora delegada e não aceitei porque não tenho esse horizonte previsto. O dinheiro não é tudo na vida. Em termos profissionais atingi o topo mais do que isto não serei.”

Estas afirmações levam-nos a questionar o papel da própria mulher na segregação de que é alvo (Collinson, knights & Collinson, 1990; Huber, 1991). Na realidade os homens, mais do que as mulheres, referem que gostavam de desenvolver carreira na área da gestão, inclusivamente os mais jovens e com formação de base em Ciências Sociais:

“Olhe é assim, eu gosto desta área da GRH mas sobretudo gosto de gestão, a minha formação é em psicologia, mas eu considero que estas coisas têm a ver com a evolução que cada um possa fazer (...) Que futuro ? sobretudo aquele que evidencie uma perspectiva de gestão sobre aquilo que eu faço, se é na área da GRH ou noutra área não me traumatiza, antes pelo contrário, acho que pode ser muito positivo.”

Esta realidade poderá constituir uma forte desvantagem para as mulheres, sobretudo se se confirmar a tendência das empresas para adaptarem o modelo de uma gestão estratégica dos recursos humanos. Note-se que o facto dos homens, ao contrário das mulheres, terem alcançado a profissão por mobilidade interna, confere-lhes uma experiência profissional incomparável à das mulheres.

A análise respeitante aos valores que dominam nos profissionais da GRH, recorre a grelhas anteriormente propostas por Hofstede (1997) e Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders (1990), incidindo particularmente sobre as dimensões masculinidade/feminilidade e individualismo/colectivismo, as restantes categorias foram negligenciadas por não considerarmos pertinente a sua inclusão no âmbito específico desta investigação.

Hofstede (1997) utiliza como indicadores a remuneração, o reconhecimento, a promoção e o desafio, para a dimensão masculino; a hierarquia, a cooperação, a zona onde se vive e a segurança de emprego, para a dimensão feminino. Para a dimensão individualismo são utilizados o tempo pessoal, a liberdade e o desafio e finalmente, para a dimensão colectivismo, a formação, as condições de trabalho e a utilização de competências. Embora estas categorias tenham sido construídas para analisar culturas nacionais, parece-nos que a sua adequação a este estudo específico é possível

Surgem, algumas afirmações que nos levam a considerar que os indivíduos valorizam o facto de poderem obter um salário elevado, sendo que estas afirmações correspondem maioritariamente a entrevistados femininos. O reconhecimento pelo mérito do trabalho é também um factor que os indivíduos parecem valorizar, surgindo mais uma vez os entrevistados femininos como os que mais valorizam este factor. A promoção, parece ser menos valorizada. O carácter estimulante e desafiante do trabalho é o factor mais valorizado, tanto por homens como por mulheres.

Surgem em menor número as afirmações correspondentes às dimensões femininas. A relação com a hierarquia é um factor salientado sobretudo pelos elementos masculinos, em função dos constrangimentos que a sua relação deficiente provoca. Trabalhar em clima de cooperação é um factor extremamente

valorizado, sobretudo pelas mulheres. A importância da zona onde se vive, tendo em atenção a qualidade de vida, foi referida apenas por um entrevistado e em função de uma circunstância específica e pontual. A segurança de emprego, ao contrário do que seria de esperar, dado termos encontrado um contexto geral de desemprego, não foi referido por nenhum dos entrevistados.

Analisemos agora, de forma mais específica a dimensão individualismo e colectivismo. Existem algumas afirmações que expressam a necessidade de ter tempo pessoal como um factor a valorizar mas maioritariamente pelas mulheres o que demonstra que ainda que os homens, tal como as mulheres, sintam dificuldades de conciliação entre o trabalho e a família, as mulheres poderão sentir a importância da gestão do tempo como algo mais premente. Um dos factores mais valorizado, tanto pelo homens como pelas mulheres, parece ser a liberdade e autonomia para organizar e desenvolver o seu trabalho.

A dimensão colectivismo parece, neste grupo específico de profissionais de recursos humanos, ser menos valorizada. A importância da formação é pouco referida, sendo-o mais pelos homens. As condições de trabalho são igualmente pouco referidas, provavelmente porque se trata de posições em que estas se encontram de alguma forma satisfeitas. A utilização de competências demonstra, igualmente, não ser um aspecto valorizado, embora existam alguns homens que sublinham a sua importância.

Esta análise demonstra que os profissionais de recursos humanos entrevistados se pautam por valores em que predominam a masculinidade e o individualismo. Tratando-se de uma área em que se valoriza substancialmente a relação com os trabalhadores e os factores de cooperação, sendo também considerada a área mais soft da gestão, seria de esperar uma maior preponderância de valores femininos e colectivos. No entanto, o facto de se tratar de uma área da gestão, que se situa no topo da organização, dominada por valores masculinos e simultaneamente uma área recente nas organizações que percorre ainda o seu processo de legitimação e de afirmação, poderá justificar estes dados, uma vez que os gestores se aproximam mais de uma cultura que é dominante e valorizada, procurando desta forma a valorização da profissão, através da valorização de valores masculinos dominantes. Estes dados poderão significar que, apesar dos desenvolvimentos teóricos recentes da gestão promoverem valores femininos esta parece continuar a edificar-se, nestas empresas especificamente, como uma área eminentemente masculina, onde as mulheres ao acederem ao topo, não desenvolvem valores que se relacionem com o processo de socialização de que foram alvo, mas desenvolvem um conjunto de valores característicos da masculinidade dominante, o que conduz estas mulheres a procurarem um equilíbrio entre a necessidade de serem suficientemente masculinas e suficientemente femininas.

“(…) talvez as mulheres sejam mais maternais, mas também penso que as mulheres não devem exagerar, penso que é preciso saber gerir isto, muitas vezes as mulheres têm mais este carácter de transparência, de afectividade, mas basicamente acho que depende. Penso que devemos tentar conciliar características femininas com características masculinas.” “Devem ser suficientemente femininas e suficientemente masculinas. Devem saber gerir o género.”

Conclusões

Os resultados da análise de conteúdo não nos permitem concluir por uma confirmação total da nossa hipótese inicial. De facto, apesar das mulheres identificarem, mais do que os homens, os objectivos do departamento não com objectivos quantitativos, mas antes com aspectos mais relacionados com as questões do desenvolvimento pessoal dos indivíduos (o que poderá estar relacionado com o facto da sua formação académica se concentrar nas áreas das

Ciências Sociais), de tomarem muitas vezes uma posição de defesa dos trabalhadores perante a administração e de se mostrarem adeptas da implementação de políticas afirmativas, que resultam da percepção de práticas desiguais e discriminatórias entre homens e mulheres nas suas organizações, não parecem existir grandes divergências em termos de práticas. Assim, por exemplo, as mulheres, tal como os homens, referem questões formais e objectivas como determinantes do recrutamento (que se definem em função da pré delineação do perfil do candidato), sem ter em atenção as características pessoais dos candidatos, nomeadamente em termos de género, ou de necessidades socio-económicas, como defendem alguns estudos de algumas feministas (Morgen, 1994; Martin, 1993).

A preocupação com a comunicação como forma de promover o envolvimento dos trabalhadores não é reconhecida como uma preocupação meramente feminina. No entanto, verifica-se que as mulheres parecem, de facto, valorizar mais funções relacionadas com os relacionamentos interpessoais, embora esta valorização nem sempre se tenha demonstrado na prática, o que de alguma forma está de acordo com a ambiguidade que as mulheres sentem numa profissão, onde os valores teóricos dominantes são valores femininos e os valores experimentados na prática são valores masculinos que conduzem as mulheres profissionais de recursos humanos (sobretudo as que se encontram no topo da profissão) a procurarem um equilíbrio entre a necessidade de ser “suficientemente feminina” e “suficientemente masculina”.

A perda da feminilidade e a adopção de atributos masculinos, já havia sido detectada por Coates (1997) e Ayman (1993), o que vem confirmar a conclusão de Kanter (1993) de que o comportamento das mulheres é determinado pelo lugar que ocupam nas organizações. A existência de uma cultura masculina e individualista dominante traz como consequência a procura de uma nova socialização que permita a estas mulheres integrarem-se plenamente na profissão, o que perturba a conclusão imediata de que a simples existência de mais mulheres neste departamento poderá alterar os valores dominantes, instituindo valores mais femininos.

Bibliografia

Almarcha, B; Pascual, R. E Caramés, R. (1998), “La Contribución Económica de Las Mujeres en el Trabajo no Remunerado”, Paper apresentado no VI Congresso Espanhol de Sociologia, Corunha.

Alvesson, M. e Billing, Y. (1997), “Understanding Gender and Organizations”, London, Sage Publications.

Amâncio, L. (1993), “Género - Representações e Identidades”, Sociologia, Problemas e Práticas, Set., nº 14, Lisboa, ISCTE, p.127-140.

Antal, A. e Krebsbach-Gnath, C. (1993), “Women in Management in Germany – East, West, and Reunited”, International Studies of Management and Organizations, Vol. 23, Nº.2, p. 49-69.

Ayman, R. (1993), “Leadership Perception: the Role of Gender and Culture”, in Chemers, M. e Ayman R. (Ed.), “Leadership Theory and Research – Perspectives and Directions”, Academic Press, p. 137-166.

Burrell, G. e Hearn, J. (1996), “The Sexuality of Organization”, in Hearn, J.; Sheppard, D.; Tancred-Sheriff, P. e Burrell G. (Eds.) “The Sexuality of Organization”, 4ª ed., London: Sage Publications, p. 1-28.

Burris, B. (1996), “Technocracy, Patriarchy and Management”, in Collinson, D.e Hearn, J. (Ed.), “Men as Managers, Managers as Men – Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements”, London, Sage Publications, p.61-77.

Coates, G. (1997), "Organisation Man-Women and Organisational Culture", *Sociological Research Online*, Vol.2,nº3, «<http://www.socresonline.Org.UK/Socresonline/2/3/7.html>».

Collinson, D. e Hearn, J. (1996), "Breaking The Silence: On Men, Masculinities and Managements", *in* Collinson, D. e Hearn, J. (Ed.), "Men as Managers, Managers as Men – Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements", London, Sage Publications, p.1-24.

Collinson, D.; Knights, D. E Collinson, M. (1990), "Managing to Discriminate", London, Routledge.

Gooch, L. e Ledwith, S. (1996), "Women in Personnel Management - Re-visioning of a Handmaiden's Role ?", *in* Ledwith, S. e Colgan, F. (Eds.), "Women in Organisations Challenging Gender Politics", London, MacMillan Business, p. 99-124.

Grant, J. (1988), "Women as Managers: What They Can Offer to Organizations", *Organizational Dynamics*, Winter, Vol.16(3), p. 56-63.

Hardin, E. (1991), "The Integration of Women into Professional Personnel and Labor Relations Work", *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.44, N^o.2, p. 229-240.

Hofstede, G. (1997), "Culturas e Organizações - Compreender a Nossa Programação Mental", Lisboa: Edições Silabo.

Hofstede, G; Neuijen, B.; Ohayv, d. E Sanders, G. (1990), "Mensuring Organisational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quartley*, 35, p. 286-316.

Hollway, W. (1996), "Masters and Men in the Transition from Factory Hands to Sentimental Workers", *in* Collinson, D. e Hearn, J. (Ed.), "Men as Managers, Managers as Men – Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements", London, Sage Publications, p.25-42.

Huber, V. (1991), "Comparison of Supervisor-Incumbent and Female-Male Multidimensional Job evaluation Ratings", *Journal of Applied psychology*, Vol. 76(1), p. 115-121.

Kanter, R. (1993), "Men and Women of the Corporation", 2 ed., New York: Basic Books.

Legge, K. (1993) "The role of Personnel Specialists: Centrality or Marginalization?", *in* Clark, J. (Ed.), "Human resource Management and Technical Change", London, Sage Publications.

Legge, K. (1995), "Human Resource Management: Rhetorics and Realities", Basingstoke:MacMillan.

Martin, P. (1993), "Feminist Practice in Organizations: Implications for Management", *in* Fagenson, E. (Ed.) "Women in Management - Trends, Issues, and Challenges in Managerial Diversity", Vol.4, Women and Work, London, Sage Publications, p. 274-296.

Martin, P. (1996), "Gendering and Evaluating Dynamics: Men, Masculinities and Managements" , *in* Collinson, D. e Hearn, J. (Ed.), "Men as Managers, Managers as Men – Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements", London, Sage Publications, p.186-209.

Mintzberg, H. (1989), "Mintzberg on Management", New York: Macmillan.

Morgan, D. (1996), "The Gender of Burocracy" , *in* Collinson, D. e Hearn, J. (Ed.), "Men as Managers, Managers as Men – Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements", London, Sage Publications, p.43-60.

Morgen, S. (1994), "Personalizing Personnel Decisions in Feminist Organizational Theory and Practice", *Human Relations*, Vol.47, N^o.6, p. 665-684.

Nogueira, C.; Paúl, C. e Amâncio, L. (1995), "Women in Management in Portugal: a Demographic Overview", *in* Amâncio, L. e Nogueira, C. (Eds.), "Gender, Management and Science", Braga, Universidade do Minho, Instituto de Educação e Psicologia, p. 207-218.

Purcell , S. E Ashstrand, B. (1994), "Human Resource Management in the Multi-divisional Company", Oxford: Oxford University Press, P. 82-117.

Reed, R. (1996), "Entrepreneurialism and Paternalism in Australian Management: A Gender Critique of the 'Self-Made' Man" , *in* Collinson, D. e Hearn, J. (Ed.), "Men as Managers, Managers as Men – Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements", London, Sage Publications, p. 99-121.

Rodrigues, M. (1989), "Mulheres Empresárias – Resultado de uma Investigação Empírica Sobre as Mulheres Empresárias em Portugal", *Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica*, ISCTE, Policopiado.

Rodrigues, M. (1990), "Mulheres "Patrão" e o Dualismo do Mercado de Trabalho", *Sociologia - Problemas e Práticas*, n^o.8, Lisboa, ISCTE p. 63-73.

Roper, M. (1996), "'Seduction and Sucession': Circuits of Homossocial Desire in Management" , *in* Collinson, D. e Hearn, J. (Ed.), "Men as Managers, Managers as Men – Critical Perspectives on Men, Masculinities and Managements", London, Sage Publications, p. 210-226.

Rosener, J. (1990), "Ways Women Lead", *Harvard Business Review*, Nov-Dec, n^o1 p. 119-125.

Smith, P. E Smits, S. (1994), "The feminization of Leadership?", *Training and Development*, Fev, p. 43-46.

Snizek, W. E Neil, C. (1992), "Job characteristics, Gender Stereotypes and Perceived Gender Discrimination in the Workplace", *Organization studies*, 13(3), p. 403-427.

Storey, J. (1992), "Introduction: From Personnel Management to Human Resource Management", *in* Storey, J., (Ed.), "New Perspectives on Human Resource Management", London e New York, Routledge, p. 1-18.

Wajcman, J. (1996), "Women and Men Managers - Careers and Equal Opportunities", *in* Crampton, R.; Gallie, D. e Purcell, K. (Eds.), "Changing Forms of Employment - Organisations, Skills and Gender", London, Routledge, p. 259-277.

Wright, L. e Tellei, V. (1993), "Women in Management in Indonesia", *International Studies of Management and Organizations*, Vol. 23, N^o.4, p. 19-45.