

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI**

**CARLA GIANNUBILO BENEDEUCE**

**HOSPITALIDADE SUBSTANTIVO FEMININO?**

**SÃO PAULO**

**2007**

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI**

**CARLA GIANNUBILO BENEDEUCE**

**HOSPITALIDADE SUBSTANTIVO FEMININO?**

Dissertação de Mestrado apresentada como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Hospitalidade, área de concentração Planejamento e Gestão Estratégica em Hospitalidade e Turismo e Linha de Pesquisa Dimensões Conceituais e Epistemológicas da Hospitalidade e do Turismo, da Universidade Anhembi Morumbi, sob orientação da Prof. Dra. Ada de Freitas Maneti Dencker.

**SÃO PAULO**

**2007**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à minha filha Giovanna, que hoje tem apenas sete anos, mas que daqui a uns vinte anos será uma mulher.

A você minha filha, que a vida te ensine a nunca se afastar de seus valores, de sua vocação, e qualquer que venha a ser sua profissão amanhã, que você saiba levar para ela, a dedicação de uma mãe e os valores de uma família.

Que quando você tiver sua família, você não tenha que levar o trabalho para a casa, mas que saiba levar a sua casa, o seu lar para o seu trabalho, e assim realizá-lo com amor, vontade e motivação.

Que esta pesquisa possa ser seu guia, e que Deus me dê saúde para eu assistir sua realização profissional e pessoal como mulher.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todas as pessoas que participaram de minha vida nestes dois últimos anos e que me incentivaram a chegar ao final deste trabalho.

Agradeço, em especial, minha orientadora, professora Ada de Freitas Maneti Dencker, que soube entender minhas inseguranças, que me apoiou na escolha deste tema, e tão bem me orientou em todas as etapas desta pesquisa.

Agradeço a minha mãe, por ter me agüentado, e ter tido a sabedoria e paciência para deixar que eu escolhesse meus caminhos por conta própria nos momentos que tive minhas dúvidas e questionamentos.

Agradeço às minhas amigas do Centro Social Morro Velho, do qual faço parte, como voluntária na formação de jovens, e cujos conselhos e “broncas” foram decisivos para que eu seguisse em frente, nas horas em que eu pensava em desistir.

Agradeço à rede de Hotéis Atlantica, em especial à Cristina Munte, que abriu as portas da empresa, e que me colocou em contato com as executivas do grupo, o que tornou possível a pesquisa de campo desta dissertação. Agradeço a todas executivas que responderam à pesquisa, pela dedicação de seu tempo, pelo seu interesse pela pesquisa e por exporem de forma transparente seus interesses profissionais e pessoais.

E por fim, agradeço a Deus por ter colocado todas essas pessoas em meu caminho, nas horas e momentos certos em que precisava de seus conselhos, de suas palavras e, sobretudo de seu silêncio.

Agradeço ter um dia escutado, de fonte desconhecida, a seguinte frase:

“Deus não escolhe os capacitados, Deus capacita os escolhidos”,

pois não tenho dúvidas de que fui escolhida por Ele para ser capacitada através deste trabalho.

*Que em cada mulher, seja ela casada ou solteira, sua função maternal, é em sua essência a mesma. Seu fim como ser humano é o de realizar ao máximo todas suas potencialidades, crescer harmonicamente em todos e em cada um de seus valores (físico, social, intelectual, profissional, espiritual); e sua missão essencial como mulher, seja qual for sua posição ou cenário em que trabalhe, até aonde sua capacidade alcance, é a de ajudar os seres humanos a construir-se a si mesmos (EDAC, 1997, p. 197).*

## RESUMO

Tendo por objeto de estudo o feminino na sua forma e conteúdo sob o ponto de vista sócio-cultural, essa pesquisa se propõe investigar de que forma as características do feminino foram construídas ao longo do tempo e se colocaram em sintonia com tendências de construção de um mundo mais voltado para o humano nesse início do século. O recorte especial desse estudo de gênero será a hospitalidade nos âmbitos doméstico, social e comercial, tendo como problema ser investigado os papéis do feminino na cultura ocidental, e de que forma tais papéis desempenhados na prática da hospitalidade doméstica contribuem para a identificação e desempenho profissional da mulher em atividades da hospitalidade comercial. Partindo da hipótese de que a hospitalidade comercial é inspirada nos padrões da hospitalidade doméstica, entende-se que a construção de papéis do feminino a partir desse cenário facilitaria a atuação das mulheres em atividades profissionais junto ao segmento de hospedagem, caso essa venha a ingressar nesse segmento. A mulher vem desempenhando importantes papéis fora do ambiente doméstico nas últimas décadas, o que faz com que atributos do universo feminino passem a integrar o mundo do trabalho de modo crescente. É razoável supor que ambientes de trabalho que se aproximem mais das atividades desenvolvidas pelas mulheres no ambiente doméstico possam vir a contribuir para o seu desempenho de papéis profissionais inspirados na esfera própria do feminino, sendo um facilitador para seu ingresso no mundo do trabalho, bem como para seu desempenho devido a uma forte identificação com a área. O estudo das características femininas e sua compatibilidade com a área de hospitalidade podem ser um importante elemento para auxiliar na gestão e recrutamento e formação de recursos humanos para esse setor. Sendo um estudo de gênero não contrapõe homens e mulheres, mas sim se entende que o gênero feminino apresenta características que facilitam atitudes hospitaleiras, sendo que tais características podem se manifestar tanto em homens quanto em mulheres.

**Palavras-chave:** Gênero. Cultura. Educação familiar. Hospitalidade doméstica. Papéis sociais. Personalidade executiva.

## **ABSTRACT**

This research investigates how female characteristics have been built and developed along time, in parallel with trends of a world that since the beginning of the XXI century increasingly emphasizes the human side. The focus is on the feminine, its form and content, seen through the lenses of a social-cultural approach. This gender study differs from others in its focus on hospitality in the domestic, social and commercial arenas. The problem to be investigated is the feminine roles in the western culture and how these roles that are carried on in the domestic hospitality environment spill over to facilitate the identification and professional performance of women in the commercial hospitality environment. Starting with the hypothesis that commercial hospitality is inspired on the domestic hospitality, it is understood that the role of the feminine at the domestic level works to facilitate the performance of women in professional hospitality activities. In the last decades, women have been engaging in increasingly important roles outside the domestic arena. Feminine characteristics consequently are transported from the domestic to the professional areas, and become part of work. In this sense, it is hypothesized that working environments that are close related to domestic activities performed by women in the domestic arena can contribute to the professional performance of women in the area. The feminine roles work as facilitators that help women to enter the working force and to perform, due to strong links among the two environments. The study of feminine characteristics and its compatibility with the hospitality area can be an important element in the recruitment and formation of human resources in this sector. Being a gender study, it does not contrast men and women, as it is understood that the feminine gender has characteristics that facilitate a hospitality attitude, where such characteristics can be manifested in both men and women.

**Key Words:** Gender. Culture. Family education. Domestic hospitality. Research in social studies and executive personality.

## LISTA DE QUADROS

Quadro I	Construção do papel feminino a partir dos referenciais teóricos .....	77
Quadro II-a	Resultado da Pesquisa: Características da Personalidade Executiva Feminina .....	100
Quadro II-b	Resultado da Pesquisa: Características da Personalidade Executiva Feminina Qualidades Pessoais .....	101
	Grupo I: Características do gênero feminino.....	101
	Grupo II: Características identificadas na forma de gestão masculina.....	102
Quadro III	Comparativo de liderança entre os gêneros.....	117
Quadro IV	Características da liderança feminina.....	118
Quadro V	Parâmetros da empresa dentro do modelo da “Nova Sensibilidade”.....	120

## **LISTA DE DIAGRAMAS**

Diagrama I Construção da personalidade executiva .....	78
--	----

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráficos 1 e 2 Taxa de participação das mulheres nas IES .....	53
Gráficos 3 e 4 Estatística de concluintes por sexo no censo de Educação Superior .....	54

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 1 – FEMININO, MASCULINO E DOMINAÇÃO .....</b>	<b>21</b>
<i>Paradoxos da diferença de gênero .....</i>	<i>22</i>
<i>Gênero e mercado de trabalho .....</i>	<i>25</i>
<b>CAPÍTULO 2 – INFLUÊNCIA DA CULTURA NA DEFINIÇÃO DO GÊNERO.....</b>	<b>27</b>
<i>A problemática dos estudos de gênero.....</i>	<i>30</i>
<i>A educação na formação do gênero .....</i>	<i>33</i>
<b>CAPÍTULO 3 – A FORÇA DO TRABALHO FEMININO: A PREDISPOSIÇÃO A SERVIR.....</b>	<b>41</b>
<i>Trabalho remunerado e lazer .....</i>	<i>43</i>
<i>O ato de servir .....</i>	<i>45</i>
<i>Responsabilidade .....</i>	<i>49</i>
<b>CAPÍTULO 4 – O PAPEL SOCIAL FEMININO.....</b>	<b>53</b>
<i>Lar: espaço feminino .....</i>	<i>56</i>
<i>O trabalho no lar: aprendizado de uma profissão e formação em hospitalidade .....</i>	<i>65</i>
<i>Carreira na hospitalidade comercial: vocação? .....</i>	<i>66</i>
<i>Hospitalidade: virtude semeada no espaço doméstico .....</i>	<i>72</i>
<b>CAPÍTULO 5: AS CARACTERÍSTICAS FEMININAS NA FORMAÇÃO DA PERSONALIDADE EXECUTIVA.....</b>	<b>76</b>
<i>Busca de Relacionamento Interpessoal .....</i>	<i>78</i>
<i>Paciência, Capacidade de Ouvir .....</i>	<i>81</i>
<i>Tomada de Decisão com Foco no Processo .....</i>	<i>82</i>
<i>Transcendência e Amor ao Próximo.....</i>	<i>86</i>
<i>Intuição, Versatilidade e Criatividade.....</i>	<i>87</i>
<i>Emotividade e Formas de Comunicação .....</i>	<i>90</i>
<i>O significado do trabalho e do poder para as mulheres.....</i>	<i>94</i>
<i>Perfeccionismo: Atenção aos detalhes.....</i>	<i>96</i>
<b>CAPÍTULO 6: LIDERANÇA FEMININA .....</b>	<b>104</b>
<i>A personalidade da gestora feminina e sua identificação com a área da hospitalidade .....</i>	<i>107</i>
<i>Liderança masculina e feminina: um comparativo.....</i>	<i>117</i>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>122</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>127</b>
<b>BIBLIOGRAFIA AMPLIADA .....</b>	<b>135</b>
<b>APÊNDICE – ENTREVISTAS .....</b>	<b>138</b>
<i>Entrevista 1:.....</i>	<i>139</i>
<i>Entrevista 2:.....</i>	<i>141</i>
<i>Entrevista 3:.....</i>	<i>143</i>
<i>Entrevista 4:.....</i>	<i>145</i>
<i>Entrevista 5:.....</i>	<i>148</i>
<i>Entrevista 6:.....</i>	<i>149</i>
<i>Entrevista 7:.....</i>	<i>151</i>
<i>Entrevista 8:.....</i>	<i>152</i>
<i>Entrevista 9:.....</i>	<i>154</i>

## INTRODUÇÃO

A escolha do tema da presente dissertação de mestrado, apresentada ao Mestrado em Hospitalidade da Universidade Anhembi Morumbi, relaciona-se com a experiência da pesquisadora como docente voluntária em uma escola de hotelaria, de nível técnico, direcionada para a formação de moças na região de Cotia em São Paulo. O trabalho realizado, por mais de três anos, com essas jovens permitiu à pesquisadora observar a existência de um diferencial no comportamento das alunas dessa escola, as quais demonstravam uma maior aptidão, ou mesmo uma espécie de vocação, para atuar no segmento da hospitalidade comercial. Durante o período em que a pesquisadora atuou na instituição recebeu a incumbência de coordenar uma pesquisa junto a uma equipe de jovens que deveriam elaborar um trabalho nos moldes de iniciação científica, para que fosse avaliado por uma banca e posteriormente apresentado no evento: Congresso Mundial - *Incontro Romano*. O tema que coube ao grupo coordenado pela pesquisadora se enquadrava na área de Educação, e tratava do aprendizado das técnicas de hotelaria devendo necessariamente incluir uma reflexão sobre as práticas aprendidas na escola e as interações com as práticas do ambiente doméstico. O título do trabalho orientado foi: “O aprendizado na Casa do Moinho refletindo na própria família”. Para a elaboração do material foi realizada uma pesquisa que incluía o registro de depoimentos das alunas sobre seu papel dentro do ambiente doméstico, sua educação e valores familiares. Pelas narrativas ficava evidente que existia uma forte identificação das jovens com o trabalho doméstico, não apenas pelo fato de lidarem diretamente com ele, mas também pela relação que tinham com este tipo de trabalho que era bastante positiva em suas vidas: elas o faziam com amor, dedicação e se sentiam valorizadas por estarem envolvidas neste tipo de tarefa. O fato de suas mães, avós, irmãs e elas próprias fazerem este tipo de atividade, criava laços familiares mais fortes, e elas buscavam levar as técnicas aprendidas na escola para dentro de seus lares, como forma de “presentear” ou gratificar seus parentes com seu aprendizado.

Mesmo tendo consciência de que a postura da instituição era justamente de valorizar esse tipo de trabalho, com base, inclusive, em princípios religiosos por se tratar de uma organização de trabalho voluntário relacionada com a Igreja Católica, chamou a atenção da pesquisadora o fato de que essas jovens, diferentemente da maioria das mulheres do mundo de hoje marcadas pelas demandas do feminismo, não pareciam estar em conflito com suas raízes,

sua educação, e principalmente com o exercício do trabalho doméstico. Percebia-se que elas estavam utilizando esses elementos como formas de enriquecer e enobrecer o seu lado profissional quando vinham a atuar dentro da área da hospitalidade, ao mesmo tempo que utilizavam conceitos e princípios aprendidos na escola para sua vida pessoal e familiar aprimorando e cultivando essas relações sociais. Para elas, ingressar na carreira da hospitalidade não significava romper com sua história de vida, mas, ao contrário, apropriar-se dessa história e transportá-la para o ambiente social e comercial.

Evidente também era o impacto que este tipo de comportamento e atitude tinham no mercado de trabalho quando as egressas do curso nele ingressavam. De forma unânime gerentes do segmento de hospedagem, do porte de redes internacionais da cidade de São Paulo, para onde eram encaminhadas as alunas ao se formarem, atestavam que a atitude e o comportamento dessas moças iam ao encontro da proposta e filosofia de hospitalidade que queriam implantar em suas empresas, como por exemplo: respeito ao próximo, cordialidade, ética, relacionamento interpessoal, enfim, qualidades comportamentais e não meramente técnicas.

Essas características observadas no comportamento das jovens e sua identificação com a área da hospitalidade, doméstica ou comercial, levaram a uma inquietação: seria possível relacionar essa identidade com o trabalho com o papel que desempenhavam no ambiente doméstico e com os papéis desempenhados em seu meio social? Seria possível afirmar que o ambiente em que essas jovens haviam sido criadas e socializadas as orientava para ter um cuidado especial com “o outro”? A trabalhar e prestar serviços para esse “outro”? Essas eram questões que intrigavam a pesquisadora e que, como profissional de administração, com atuação na área de hotelaria, lhe pareceram ser de bastante pertinência para o entendimento de quais seriam as condições que levam a uma maior aptidão para o desempenho de tarefas na área de hospitalidade. Seria essa uma área em que os valores predominantes eram fortemente femininos contribuindo para o bom desempenho das mulheres? Sendo o feminino uma categoria de análise sócio-cultural, quem seriam essas mulheres em termos de cultura, educação, classe social, história de vida, e o que as levaria a ter uma maior aptidão para atuar na hotelaria e porque isso acontecia, eram questões que permeavam a reflexão.

Com esses elementos em mãos, surgiu o interesse, por parte da pesquisadora, de estudar o gênero feminino em nossa cultura para entender de forma mais profunda as condicionantes sócio-culturais que determinavam o domínio do feminino em nossa sociedade, e que características apresentavam essas jovens alunas do curso em que a pesquisadora atuava que as diferenciavam e faziam com que manifestassem uma forte identidade com a área da

hospitalidade. Seriam essas características construídas pelo gênero feminino de uma forma geral?

A leitura de estudos sobre hospitalidade realizada nas aulas do curso de mestrado permitiu entender que existe uma relação entre as formas de hospitalidade doméstica e a hospitalidade comercial. A hospitalidade comercial se reporta ou se inspira na hospitalidade doméstica. Sendo o espaço doméstico, mesmo diante das mudanças socioeconômicas que estão redefinindo os papéis desempenhados por homens e mulheres de diferentes classes sociais no conjunto da sociedade, um espaço que pode ser considerado próprio do domínio do feminino em nossa cultura, seria razoável supor que a vivência no ambiente doméstico fosse um elemento facilitador para o ingresso do gênero feminino no mercado de trabalho de hospitalidade.

É importante, deixar claro desde o início, que aqui se tratará de diferenças de comportamento e atitudes dentro do gênero. Não se pretende tratar de diferenças biológicas entre homens e mulheres, nem associar melhor ou pior desempenho na área de hospitalidade às diferenças entre o homem e a mulher, e muito menos argumentar que a mulher, de um modo genérico, tem maior identidade com a área da hospitalidade, ou que é uma profissional melhor que o homem nesse segmento. A intenção do estudo é investigar que qualificações do gênero feminino, advindas de educação, lugar na sociedade, contribuem para que a mulher se identifique, ou até mesmo, venha a apresentar uma espécie de “vocação quase que natural” para atuar no segmento da hospitalidade.

No caminho da pesquisa percebeu-se a complexidade do campo de estudos, sendo necessário o levantamento de trabalhos desenvolvidos em diferentes áreas do conhecimento, o que exigiu que se abrisse o leque da investigação, para diferentes disciplinas, como a Antropologia, Sociologia, Administração e Marketing, procurando pontos de interceptação com conceitos e propostas de hospitalidade.

Na área específica da hospitalidade, tomou-se por base o livro *Em busca da Hospitalidade*, organizado por Conrad Lashley e Alison Morrison, traduzido para o português e publicado no Brasil em 2004 pela editora Manole, que reúne contribuições conceituais valiosas de vários autores para o estudo da hospitalidade. Entre esses textos temos a contribuição de Paul Lynch e Doreen MacWhannell que fizeram um estudo em torno da questão do conceito de “lar”, do significado do gênero e do espírito empreendedor feminino, propondo a importância do lar como início de atividade para a hospitalidade comercial. Ressaltando que não se deve restringir o conceito da hospitalidade do lar no contexto da descrição física ou de serviço do lar. “*O importante é o significado simbólico do lar; o que o*

*lar representa, o que evoca, mais do que sua aparência externa*". (LYNCH; MACWHANNELL, In: LASHLEY; MORRISON, 2004 p. 149)

Com base em diversos autores cujas citações se reproduzem a seguir, Lynch e MacWhannel, no texto acima referido, discutem a questão do lar. Assim também Rybczynski (1988) se refere ao lar como residência, mas também tudo aquilo que estiver nele e em torno dele, assim como as pessoas e a satisfação e contentamento que tudo isso transmite. O lar como uma idéia associada ao conforto, à domesticidade; lugar sob o controle feminino; lugar de ritos e hábitos foi estudado por Telfer, 1995 e também por Rybczynski, 1988; e como local de relações patriarcais por Whatmore, 1991. (LYNCH; MACWHANNELL, In: LASHLEY; MORRISON, 2004, p. 145-66).

Não é possível afirmar que o lar seja mais importante para as mulheres do que para os homens. O que é possível observar é que as mulheres ainda têm um papel central na administração do lar, na sociedade ocidental. Essa configuração tem origem na sociedade patriarcal, que atribuiu ao homem a responsabilidade de provedor e à mulher o de dona do lar, dos cuidados da casa, da família e do esposo, e isto, mesmo com todos os protestos e literatura produzida pelo movimento feminista, na segunda metade do século passado, é um fato que ainda não se pode contestar.

A idéia de lar, enquanto construção social, especialmente nas culturas ocidentais também engloba "idéias de segurança, afeição e bem-estar", segundo Madigan e Munro, 1991. Esses autores consideram que não somente homens e mulheres sentem a moradia de modo diferente, como sugerem que há bons motivos para acreditar que a casa ocupa uma maior centralidade na vida das mulheres do que na dos homens, como resultado do papel doméstico das mulheres. (LYNCH; MACWHANNELL, In: LASHLEY; MORRISON, 2004, p. 157).

Diante destas propostas, parece que tomar a questão do "lar" e do doméstico dentro de um estudo do gênero no campo da hospitalidade seja de fundamental relevância para se entender as relações sociais criadas pela mulher no espaço doméstico e que são próprias do gênero feminino.

Procurando entender melhor a questão do papel social ocupado pela mulher, recorreu-se ao estudo do sociólogo francês Bourdieu (1999) sobre a dominação masculina. Sendo o conceito de gênero de origem relacional é necessário para entender a personalidade feminina, que se considere o contraponto do que seria o masculino. Entende-se, assim, que o atual papel desempenhado pelas mulheres na sociedade foi construído historicamente em sua relação com os homens, entendendo-se por homem a figura masculina, a sociedade, a política e a religião.

Considerando que não parece possível entender quem é a mulher de forma isolada do homem, se tomará para efeito desse trabalho, o estudo de Bourdieu.

Na área da Educação, existem estudos interessantes que pesquisaram a forma de brincar de meninos e meninas, o que vem a contribuir com a confirmação de que as diferenças de gênero se apóiam em questões culturais. Pesquisadores na área da Psicologia, como Cris Evatt (1993), e a tese de Daniela Finco, pela UNICAMP - na área de Educação, sobre “Educação Infantil, Gênero e Brincadeiras: das naturalidades às transgressões”, mostram que, desde crianças, através de suas brincadeiras, meninos e meninas são “condicionados” ao que é certo e o que é errado, o que se expressa no: “Azul para meninos, rosa para as meninas”. Esse aprendizado sobre como devem ser e como devem atuar e de que lado devem estar, os indivíduos levam para a vida adulta e profissional refletindo no modo como lideram, delegam e conquistam seus espaços nas empresas.

No campo das Ciências Sociais aplicadas, consultou-se o trabalho, na área de Marketing, apresentado pela norte-americana Martha Barletta, 2003, que investiga o que leva as mulheres a comprar. Para essa pesquisa Barletta traz contribuições de importantes descobertas sobre os sexos, em campos diversos como antropologia, bioquímica e psicologia. O modelo de *Marketing Gender Trends* desenvolvido por ela, explica porque as mulheres tomam decisões de compra de modo diferente, dos homens e mostram como elas reagem, também de forma diferente a estratégias de Marketing que as empresas utilizam para que elas tomem suas decisões. O estudo de Barletta traz excelentes contribuições ao estudo do gênero, uma vez que faz uma investigação sobre as desigualdades e influências evolutivas, biológicas, estudando as formas femininas de saber, seus sentidos e sua sensibilidade contra as formas masculinas de saber e seus teoremas.

Outra contribuição importante na área de Administração é a de Marilyn Loden (1985), que estudou a Liderança Feminina na sociedade americana. Na época em que realizou o trabalho, década de 1980, a autora relata que eram editados muitos livros voltados para mulheres que desejavam desenvolver suas carreiras, trazendo ensinamentos, regras e posicionamentos para que pudessem galgar os degraus empresariais de forma mais rápida e eficiente. Alguns desses livros eram baseados em pesquisas, outros eram apenas teóricos e de pouco conteúdo. De forma geral, esses livros enfocavam a mulher como uma “aprendiz dos homens”, como se a mulher precisasse ser igual ao homem para desempenhar uma função semelhante, ignorando a possibilidade de que ela pudesse desempenhar tais papéis a partir da sua identidade feminina.

Igualando-se ao homem, a mulher estaria, desde logo, abrindo mão de seu grande diferencial – ou seja – da sua maneira feminina de executar uma tarefa, chegando pelo seu próprio caminho ao mesmo resultado que um homem, com idênticas qualificações profissionais chegaria. (SCHUTZER, apresentação In: LODEN, 1985).

Loden (1985) enumera, em seu estudo, as habilidades da líder feminina, destacando o papel da socialização, e as habilidades interpessoais chave, como: habilidade de percepção, habilidade de ouvir, administração de sentimentos, intimidade e autenticidade, e importância relevada ao impacto pessoal. Todos esses fatores parecem ir ao encontro, mais uma vez, do cenário de construção de relações proposto pela hospitalidade. Daí a importância do estudo para esta pesquisa.

No campo da Sociologia, a socióloga americana Rebecca Abrams (2001) analisa e contesta os resultados obtidos pelas teorias feministas, que buscaram nos últimos anos garantir igualdade de direitos para as mulheres no mercado de trabalho, exigindo-lhes melhores salários, melhores condições e um tratamento igualitário. Essas questões, segundo a autora, não foram resolvidas até hoje. Abrams apresenta ainda outra perspectiva, sobre as diferenças de gênero: ela afirma que a desigualdade não está apenas na vida profissional, mas também em outros aspectos, como é o caso do lazer que, frequentemente, é deixado de lado pelas mulheres:

Mesmo nas sociedades mais pobres os homens têm garantido um espaço para o lazer, tanto quanto para o trabalho. Mas enquanto as mulheres lentamente garantem direitos iguais no mundo profissional, o lazer feminino continua sendo visto como algo frívolo e indulgente. (ABRAMS, 2001, contra-capá).

Do ponto de vista dessa socióloga a conquista de direitos no trabalho pela mulher, acabou escondendo uma jornada tripla, de trabalho, tarefas do lar e cuidado com os filhos. A contribuição deste trabalho de Abrams para a questão do gênero na hospitalidade é a análise que ela faz sobre o imperativo de servir que, para ela, faz parte do comportamento da mulher determinado pela cultura, como se fosse algo nato e que a segue ao longo de sua vida.

Outro estudo encontrado na revisão bibliográfica, foi um trabalho realizado pela Universidade de Navarra – Espanha, pelo grupo EDAC - Estudios de Administración Aplicada, que gerou a série de publicações *Mujer Hoy*, e cujo último volume dessa série foi *Mujer y Trabajo, La Mujer como humanizadora del mundo laboral*. Este estudo é bastante rico em contribuições aplicáveis à área da hospitalidade. O coordenador dessa pesquisa foi o professor, doutor em Filosofia, Carlos Llano Cifuentes (1997). O objetivo desse estudo foi de explorar as potencialidades que a visão feminina aporta às empresas e, em particular, às

empresas de serviços, nas quais sua participação é maior, e onde elas podem, através de seu carisma próprio, humanizar tudo que está a sua volta.

Todos temos a sensação de haver perdido o calor de nosso mundo natural caseiro, para nos acomodarmos na insensibilidade da técnica. Esta sensação é o efeito da ausência da mulher no campo do trabalho: é a mulher que tem a seu cargo o cuidado. Daí deriva a nostalgia dos aspectos originários e definitivos no mundo do trabalho: não somente o cuidado, se não também o sentido da proximidade, do tom e do detalhe, da ternura, o equilíbrio e a harmonia, o sentido da dependência e da colaboração, a atenção ao concreto. A ausência desses valores femininos constitui um profundo vazio nas organizações e nas empresas, que hoje é patente. (LLANO, CARLOS, 1997 – p. 7, tradução nossa).

As propostas de Llano (1997) de “humanização” das empresas e da sociedade pela mulher, são de profunda contribuição para o estudo da hospitalidade. Llano (1997) defende a idéia de que a mulher desse novo século deva trabalhar junto e não contra ou em oposição, ao homem. Ele propõe que os desafios da mulher para este novo milênio serão: enfrentar seu próprio desenvolvimento, assistir à sua família e participar ativamente da vida social. Para ele, hoje, mais do que nunca, no ambiente organizacional são necessários os valores femininos para dar “calor” ao trabalho e diminuir as tensões nas relações entre os homens.

Com base nesses estudos se elaborou o referencial teórico básico da pesquisa costurado a partir das ciências sociais aplicadas, mostrando que o gênero não se situa em um campo de estudo apenas, mas que se trata de objeto de estudo de disciplinas diversas. Feita esta tessitura teórica procurou-se mostrar de que forma essas pesquisas, em outras áreas de estudo, contribuem para a construção do estudo do gênero para a hospitalidade.

Buscando-se uma aproximação à realidade empírica foi realizada pesquisa de campo por meio de entrevistas, com o objetivo de investigar de que forma as executivas (gerentes gerais e gerentes de serviço na área de hospedagem, dentro do segmento da hospitalidade), aplicavam em seu trabalho os papéis desempenhados pela mulher na esfera privada (doméstica) e social (família, escola, meio social), e de que forma estes papéis influenciavam sua performance profissional, facilitavam seu trabalho e sua identificação com a área da hospitalidade.

Essa observação foi norteadas pelos seguintes questionamentos que constituíram a base da formatação do instrumento de coleta de dados em que se procurou identificar:

- Quais os papéis, domésticos e sociais, da mulher se reproduzem na sua atuação como profissional?

- De que forma esses papéis contribuem para que tenha um melhor desempenho em suas carreiras?
- Se consideram que suas carreiras na área da hospitalidade se deram por uma questão de oportunidade ou de vocação.

A escolha do público de executivas a nível de gerencia dentro do segmento de hospitalidade se deu, pelas seguintes razões:

- ainda que, a identificação do comportamento voltado à área da hospitalidade tivesse sido dado junto ao universo de alunas de classe média-baixa, acreditava a pesquisadora que este comportamento tendesse a ser do universo feminino, de uma forma geral, independente da classe social a que pertencesse essas mulheres;

- o objetivo do estudo foi o de identificar se as mulheres apresentavam características e comportamentos tidos como hospitaleiros, e se os levavam de seus lares para o mercado de trabalho, daí a necessidade de se escolher um público que estivesse inserido no mercado de trabalho, dentro do segmento da hospitalidade;

- a escolha de um público feminino a nível executivo (alta e média gerencia), se deu devido ao interesse da autora em identificar, se a nível de gestão e liderança, se identificavam os papéis próprios do feminino advindos dos espaços social e doméstico.

Na seqüência, procedeu-se ao confronto do referencial teórico obtido na pesquisa bibliográfica com os dados da pesquisa de campo, de modo a tecer considerações procurando delinear o processo de formação de identidade sócio-cultural do perfil das executivas, o qual, aparentemente, resgata valores integrantes do “universo feminino” e papéis desempenhados pela mulher em nossa cultura. Com isso, espera-se contribuir para que as mulheres passem a considerar que a conquista de posições no mercado de trabalho não implica necessariamente na adoção de comportamentos típicos do universo masculino, mas sim, ao contrário, em assumir e pôr em prática a “essência do feminino”. O entendimento dessas questões é importante para o gerenciamento das carreiras de executivas que atuam no mercado de trabalho e uma contribuição para o entendimento dos papéis de gênero no segmento da hospitalidade.

Metodologicamente a pesquisa se caracteriza como estudo exploratório com base nos procedimentos de pesquisa bibliográfica para construção do referencial teórico e de pesquisa em profundidade por meio de entrevistas na observação de campo, buscando encontrar evidências empíricas que confirmem ou refutem as teorias levantadas.

Para as entrevistas foi definido um grupo de executivas, com no mínimo dois anos de atuação na área de hospitalidade, colhendo-se depoimentos a partir do roteiro semi estruturado que se encontra no apêndice 1.

Essa dissertação está estruturada em seis capítulos, iniciando por uma discussão sobre as diferenças de gênero e a questão da dominação masculina no primeiro capítulo se estabelece, na seção seguinte, as influências culturais que determinam esse cenário. No terceiro capítulo são apresentadas as principais características do feminino no mercado de trabalho destacando a questão da existência de uma espécie de predisposição para servir, nas mulheres, decorrente do condicionamento cultural e que se manifesta quase que como uma atitude natural do feminino. Os papéis femininos são analisados no quarto capítulo estabelecendo um paralelo entre as atividades próprias do lar e sua aproximação com as atividades relacionadas a uma atuação profissional voltada para a hospitalidade. No quinto capítulo procura-se definir quais as características femininas que determinam o perfil da mulher executiva, discutindo, em separado, as questões de liderança no capítulo sexto. Trechos das entrevistas realizadas foram inseridos no decorrer da exposição procurando reforçar as análises teóricas, estando as mesmas reproduzidas, em sua íntegra, no apêndice.

Tratando-se de um estudo exploratório não existiu a pretensão de formular conclusões, mas sim de tecer considerações que permitissem melhor compreender as relações entre o universo feminino e a hospitalidade. Assim, com relação à afirmação de que a hospitalidade ser de fato, algo substantivamente feminino, no sentido de configurar a própria essência de um ser real, permanece uma indagação. Sendo o gênero uma construção sócio-cultural talvez a hospitalidade possa ser um substantivo feminino e masculino, no sentido daquele que se emprega ou como substantivo feminino ou masculino sem que o gênero da palavra corresponda a um dos dois sexos.

## **CAPÍTULO 1 – FEMININO, MASCULINO E DOMINAÇÃO**

As diferenças de gênero podem ser explicadas de maneiras diversas em função do foco de análise e da formação do pesquisador. Assim, é possível encontrar muitos estudos de gênero na área das ciências biológicas e até mesmo das ciências humanas, como a Psicologia, que defendem a idéia de que as diferenças de gênero podem ser explicadas com base na constituição biológica e hormonal de homens e mulheres.

Na área das Ciências Médicas o médico e escritor Eliezer Berenstein, autor do livro “A inteligência hormonal da mulher”, explorou este tema de forma profunda. A análise de Berenstein (2001) explica o comportamento voltado para a ação, competição, conquista, síntese ao falar e pensar, determinação ao agir em perigo e, ao mesmo tempo, a tendência à solidão, como sendo atitudes tipicamente masculinas, o que se justificaria pela testosterona presente em maior quantidade nos homens. Nas mulheres seriam basicamente três hormônios: a progesterona, o estrógeno e a prolactina, os responsáveis por seu comportamento e definição de características tipicamente femininas, como: tendência para o lado emocional, atitudes de cooperação, maior intuição, e outras formas de comportamento que seriam, assim, próprias das mulheres.

Outro trabalho na área médica, foi do doutor em cardiologia, Marco Aurélio Dias da Silva (2000), autor do livro “Mulheres que abrem passagem”, e que também estudou a vertente biológica e cultural para explicação das diferenças de gênero, como um dos fatores, além das questões biológicas, que justificam o domínio do homem sobre a mulher, e que seria justamente a desproporcional diferença de porte e força física entre os gêneros. Para esse pesquisador a superioridade física possibilitava ao macho humano sempre possuir a fêmea, mesmo que contra a vontade dela. A única barreira que poderia ter era a presença de outro macho. Para defender a mulher e assumir a posição de “homem protetor de mulheres” o macho humano evoluiu para a figura de marido e de pai, criando a família e, com ela, o poder masculino e o patriarcado, estando aí a origem da dominação.

Mesmo havendo correlação entre níveis hormonais e comportamentos, ou entre características físicas próprias dos sexos e formas de dominação, não é essa a questão que define o que é próprio do feminino e do masculino, uma vez que essas características são fortemente condicionadas pela cultura. É indiscutível que as diferenças de gênero se justificam por determinantes culturais, porém Silva (2000) chama atenção para o fato de que os fatores biológicos não podem ser descartados, citando o estudo realizado pelos

antropólogos Beatrice e John Whiting que analisaram a agressividade de jovens em aldeias do Japão, Filipinas, México, Quênia e em Orchard Tower (Nova Inglaterra). O estudo mostrou que, em todas essas culturas, os homens eram mais agressivos que as mulheres, o que permitiu concluir que, embora os fatores culturais contribuíssem inegavelmente para explicar as diferenças entre homens e mulheres, essas diferenças também poderiam ser parcialmente explicadas pelos níveis de testosterona mais elevados nos homens e, em especial, nos mais jovens.

Parece correto assumir que explicações de fundamento biológico, embora pertinentes, não são suficientes para explicar as diferenças de gênero. A explicação biológica é reducionista restringindo o conceito de gênero a uma visão “sexista”, onde o fato de ser homem ou mulher justificaria qualquer forma de comportamento. Embora os hormônios possam influenciar o comportamento de ambos os sexos, isso não explica nem justifica as relações de submissão e dominação que podem ser observadas nas relações entre homens e mulheres em diferentes sociedades em períodos históricos diversos. Acreditar que a dominação masculina por séculos na história ocidental, decorre de diferença hormonal, sendo uma questão biológica, é simplificar inadequadamente a complexidade que é própria das relações humanas e da vida dos homens em sociedade. Estudiosos das Ciências Sociais Aplicadas, Antropólogos e Historiadores, entendem as diferenças de gênero de uma forma mais complexa e ampla, muito além do determinismo biológico.

### **Paradoxos da diferença de gênero**

Interessado no estudo da diferença de gênero, na área das Ciências Sociais Aplicadas – Administração – o autor brasileiro, Phd pela *Cornell University*, Júlio Lobos (2002), em sua obra *Mulheres que abrem passagem*, oferece argumentos que permitem contestar razões biológicas como explicação para as diferenças de gênero. Lobos explica as diferenças de gênero por razões biológicas, arqueológicas, psicológicas, antropológicas, entre outras, identificando dois paradoxos:

O primeiro paradoxo é que “as desigualdades mais aparentes entre os gêneros são as que menos justificam qualquer dominação”. (LOBOS, 2002, p. 38). Partindo de uma diferença biológica bastante comum entre homens e mulheres, o fato dos homens serem em média 10% mais altos do que as mulheres, Lobos argumenta que isso não significa superioridade, pois tamanho e força muscular não determinam dominação dos mais fortes

sobre os mais fracos, mesmo porque, do ponto de vista hormonal, a mulher seria mais bem equipada do que o homem. Se a testosterona torna o homem mais agressivo, na mulher o estrogênio, hormônio da feminilidade e a progesterona, hormônio da maternidade, contribuiriam para um ser mais humano mais rico e complexo. Lobos ressalta que os estudos arqueológicos não apresentam evidências de que o *homo sapiens* fosse superior à sua fêmea, e que, na ausência de registros, não se sabe se a fêmea era ou não valorizada ou depreciada. Existem, sim, evidências em estudos antropológicos de que havia certa mística da mulher face ao seu papel na reprodução, o que pode ser observado no grande número de representações de mulheres em estado de gravidez.

O segundo paradoxo colocado por Lobos (2002) é que: “as diferenças menos notórias entre os gêneros seriam as mais determinantes” (LOBOS, 2002, p. 39), e aqui estão diferenças psicológicas e culturais. Para justificar a questão psicológica recorre Lobos (2002) à explicação do pai da psicanálise, Sigmund Freud (1933).

... em contraste com a mulher, que fica apenas intrigada perante a sua suposta “castração”, o homem reage belicosamente ao se sentir mais frágil (por imaturo e dependente que é) do que ela, do ponto de vista sexual. Daí a sua propensão a subjugar-la e humilhá-la sempre que puder. (FREUD, 1933 apud LOBOS, 2002, p. 39).

Assim, questiona Lobos, onde se encontraria a justificativa para as diferenças de gênero e para a dominação da mulher pelo homem? A resposta estaria no plano cultural, na própria humanidade, na medida em que é a cultura que nos faz humanos, além do que a cultura não é um fenômeno natural, e sim uma criação do próprio homem.

O patriarcado trouxe com ele a noção de poder, de propriedade, e vinculado a essa última a noção de monogamia, que teria origem na necessidade por parte do homem, de controlar e apropriar-se das mulheres e de sua sexualidade. Aqui se faz necessário um esclarecimento em relação à questão de dominância e dominação no conceito de poder. “Dominância, ou predominância, é a capacidade inata ou adquirida, de um membro do grupo sobressair-se, liderar ou conduzir” (MURARO, 1992 apud SILVA, 2000, p. 50). O importante é que dominância não inclui a repressão e a “coerção da vontade dos outros membros”. Assim, esclarece Silva (2000), o poder entendido como a capacidade ou habilidade de obrigar outras pessoas a agir, fazer o que queremos e como queremos, é uma criação exclusivamente humana e que surgiu com o patriarcado. Deriva do sistema patriarcal o início da dominação dos homens exercida sobre as mulheres tanto pelo fato de estas últimas se encontrarem alijadas do processo de produção como por receberem a incumbência de gerar herdeiros para

garantir fortunas acumuladas. A exclusividade sobre a mulher era a garantia de que os filhos fossem de fato herdeiros legítimos.

As marcas do patriarcado não se restringiram à dominação das mulheres, mas também se refletiram na dominação do homem sobre outros homens, o poder e a competição. Essa competição teve como consequência aparente uma “doentia necessidade masculina de deter o poder”. (SILVA, 2000, p. 53). Essa questão de natureza cultural foi suficientemente forte para sobreviver por séculos e civilizações e se fazer presente dentro da sociedade contemporânea, refletindo-se nas relações do gênero no âmbito familiar, social e do trabalho.

Assim a cultura define os papéis do gênero na sociedade e, por consequência, no ambiente empresarial. A cultura define o que é próprio do masculino e do feminino estabelecendo regras de comportamento e de julgamento. Segundo Lobos (2002), as diferenças de gênero e o comportamento da mulher na sociedade, se entendem a partir de questões culturais, questões essas criadas pela própria humanidade.

Essas questões estão na base da situação da mulher ocidental, que pode ser narrada como uma história de dominação e de submissão. No século passado as mulheres tinham domínio do espaço privado doméstico, e sua vida era reduzida a este espaço, imposição esta da sociedade e da igreja. Na análise de Bourdieu (1999):

... as próprias mudanças da condição feminina obedecem sempre à lógica do modelo tradicional entre o masculino e o feminino. Os homens continuam a dominar o espaço público e a área de poder (sobretudo econômico e de produção), ao passo que as mulheres ficam destinadas (predominantemente) ao espaço privado (doméstico, lugar de reprodução) em que se perpetua a lógica da economia de bens simbólicos, ou a essas espécies de extensões deste espaço, que são os serviços sociais (sobretudo hospitalares) e educativos, ou ainda aos universos de produção simbólica (áreas literária e artística, jornalismo, etc). (BOURDIEU, 1999, p. 112).

Para Bourdieu (1999) os padrões masculinos dominam os femininos no espaço do trabalho. Isso é forte e faz com que as mulheres que saem de seu cenário de domínio, o doméstico, procurem assumir posturas próprias do masculino, em decorrência da necessidade de sobreviver no ambiente social e empresarial. Ao assumir um novo papel a mulher se distancia das características próprias do feminino o que pode ser um fator que contribui para a sua perda de identidade.

... quando as camponesas européias começaram a trabalhar por dinheiro, supunha-se que no novo ambiente ela iriam se comportar como no lar, ou seja, de forma educada, afetuosa e, sobretudo, humilde. A lavoura, as feiras e as fábricas têxteis, afinal pouco exigiam. Mas foi só o trabalho feminino enobrecer, principalmente após a Segunda Guerra Mundial, que o tempo fechou. Comportar-se submissamente

foi visto como “pouco profissional”, mas, ao mesmo tempo, agir ao contrário continuou a ser tachado de “pouco feminino”. (LOBOS, 2002, p. 43).

A razão pela qual as estruturas antigas da divisão de trabalho ainda determinarem a direção e a forma das mudanças, se justifica, segundo Bourdieu (1999), pelo fato de que, além de estarem objetivadas nos níveis, nas carreiras, nos cargos mais ou menos fortemente sexuados, elas atuam através de três princípios práticos que não só as mulheres, mas também, seu próprio ambiente põe em ação em suas escolhas, o primeiro princípio é de que as funções que convém às mulheres se situam no prolongamento das funções domésticas: ensino, cuidados, serviço; segundo princípio trata de que uma mulher não pode ter autoridade sobre homens e tem, portanto, todas as possibilidades de ver-se preterida por um homem para uma posição de autoridade ou de ser relegada a funções subordinadas, de auxiliar; e por fim o terceiro princípio, que confere ao homem o monopólio de manutenção dos objetos técnicos e das máquinas.

Pode-se dizer que as mulheres ficaram confinadas ao ambiente doméstico e a atividades ligadas à reprodução biológica e social da descendência, atividades estas tidas como maternas, e que somente são reconhecidas quando subordinadas às atividades de produção, uma vez que essas últimas têm um caráter econômico e social e estão sob o domínio masculino.

### **Gênero e mercado de trabalho**

Um aspecto bastante importante do trabalho doméstico feminino é que ele não é remunerado, o que acaba por criar uma identificação da mulher com atividades não lucrativas e de caráter desinteressado. As mulheres, segundo Bourdieu (1999) não foram acostumadas a pensar no trabalho em termos de equivalência em dinheiro, o que faz com que estejam, muito mais que os homens, dispostas às atividades de beneficência, sobretudo religiosa e de caridade. O sociólogo esclarece que é importante lembrar, para também se entender a questão da submissão feminina, que as mulheres sempre foram tratadas nas sociedades como meios de troca, elas sempre foram um meio para o homem acumular capital social e simbólico, o que era obtido mediante a aliança de casamento. Ainda hoje, elas contribuem de forma direta e decisiva na produção e reprodução do capital simbólico da família, expressando o capital simbólico do grupo doméstico, em tudo que esteja relacionado a sua aparência (maquiagem, trajes, porte etc), o que as levou a serem classificadas do lado “do parecer” e “do agradar”. E,

esclarece ainda, que este ser, agradar e parecer é para o ponto de vista masculino, ou por um olhar marcado pelas categorias masculinas.

Estando as mulheres socialmente levadas a tratar a si próprias como objetos estéticos, e por conseguinte, a dedicar uma atenção constante a tudo que se refere à beleza, à elegância do corpo, das vestes, da postura, elas têm naturalmente a seu cargo, na divisão do trabalho doméstico, tudo que se refere à estética e, mais amplamente, à gestão da imagem pública e das aparências sociais dos membros da unidade doméstica, dos filhos, obviamente, mas também do esposo, que lhes delega muitas vezes a escolha de sua indumentária. (BOURDIEU, 1999, p. 119).

Para a mulher sua imagem está associada a um lar asseado e limpo. Como se o lar, sua decoração, objetos refletissem sua própria personalidade, tão forte é a identificação desse espaço como espaço feminino. Para a mulher uma casa desarrumada e filhos mal vestidos refletirão uma dona de casa desleixada. O homem desmazelado e bagunçado é considerado normal, uma mulher suja é obscena. O atributo externo torna-se, nesse sentido, uma qualidade moral, para a mulher, não para o homem. “A mulher orgulhosa do lar equipara sua imaculada casa ao seu eu virtuoso e extrai o senso de seu valor pessoal da mais perfeita arrumação dos armários em vez de qualidades de sua mente ou alma.” (GREER, 1939, p. 161).

Esta preocupação com a estética do lar, com os cuidados da família é possivelmente transportada pela mulher para seu papel dentro da empresa, o que justifica que, via de regra, seja designada para coordenar atividades de apresentação e de representação, de recepção e acolhida, ocupando cargos de recepcionista, aeromoça, anfitriã, guia turística, acompanhante, (e outras correlacionadas), como também a gestão de rituais nas empresas, ao modelo dos rituais domésticos, os quais têm por finalidade manter ou incrementar o capital social de relações das empresas.

O que se pode concluir a partir da análise cultural proposta por Bourdieu (1999) é que a posição ocupada pela mulher tanto no âmbito social como comercial, se explica em grande parte pelo papel que desempenha dentro do âmbito doméstico. A atuação da mulher em qualquer esfera que esteja inserida parece importar elementos e formas de atuação de seu mundo doméstico. As próprias relações que estabelece na sociedade e dentro de seu ambiente corporativo, estão fundamentadas no modelo de relações doméstico familiares. Isto parece explicar o por que a mulher no cenário corporativo atue em pleno século XXI, sob o domínio masculino, mas por outro lado, também pode explicar porque elas tendem a apresentar as características e qualificações requisitadas pelo segmento da hospitalidade, abordagem esta que será tratada nos próximos capítulos deste trabalho.

## **CAPÍTULO 2 – INFLUÊNCIA DA CULTURA NA DEFINIÇÃO DO GÊNERO**

Quando se fala em gênero, adota-se o ponto de vista sócio-antropológico para explicar as posições que homens e mulheres ocupam em suas comunidades e sociedades uma vez que se entende que os comportamentos são definidos por influências culturais e não biológicas. Analisando além dos estudos biológicos, os pesquisadores estudam todas as características, hábitos, doutrinas, relações de poder que uma determinada cultura ensina a homens e mulheres, em um determinado lugar e em um determinado momento histórico.

Adotando a abordagem de gênero, o psicólogo e antropólogo Highwater (1992), critica os estudos sexistas que, segundo ele, vêem nos genitais o selo de destinos das sociedades, por meio da determinação de padrões fixos de comportamento que seriam comuns a todos os grupos sociais. O autor ressalta o processo de socialização a que o sexo é submetido em cada cultura a qual define as práticas que considera como próprias ou não, morais ou imorais, inadequadas ou adequadas. Trata-se de papéis definidos culturalmente e que não decorrem de diferenças físicas.

O conceito de gênero permite entender que existam características do feminino e do masculino tanto em homens quanto em mulheres. Dessa forma, fazendo um paralelo pode-se entender que enquanto o sexo se refere às diferenças físicas, o gênero se faz em cima de diferenças socioculturais entre homens e mulheres.

Nessa perspectiva entende-se que as diferenças no comportamento dos homens e das mulheres se desenvolvem a partir da aprendizagem social, das identidades construídas do masculino e do feminino. Entende-se, assim, que as diferenças físicas de sexo são um signo e não uma causa determinante dos diferentes papéis sociais desempenhados pelos indivíduos em uma sociedade. O gênero pode ser assim entendido como uma somatória de diferentes papéis culturais que homens e mulheres assumem em contextos culturais específicos e em épocas determinadas, e que variam, portanto de cultura para cultura e através do tempo, não sendo estáticos, nem universalmente válidos.

Assim em decorrência de sua natureza cultural a idéia que temos do masculino e do feminino varia de uma cultura para outra, e dentro de uma mesma cultura em diferentes momentos históricos.

O professor e doutor em Antropologia Pereiro (2004), autor da tese ‘Antropologia do Gênero’, em com base em RIBEIRO (2000) afirma que o gênero é uma categorização vivida e

imposta que leva à identificação de determinadas pessoas, incluindo-as em determinados grupos homogêneos. Diferentemente do sexo, que é dado, o gênero é construído. Ou seja, é o gênero que determina como o sexo deve ser encarado e vivido em uma determinada cultura.

Essas afirmações vão de acordo às evidências de estudos antropológicos, entre eles o da antropóloga Margaret Mead (1979) que atestam que o grau de agressividade e de doçura varia de uma cultura para outra. Através de pesquisa empírica em Papua – Nova Guiné, Mead comprovou que o gênero é construído de formas diferentes em culturas diferentes, conforme comprovam os resultados de sua pesquisa apresentados no quadro abaixo:

<b>GRUPO ARAPESH</b>	<b>GRUPO MUNDUGUMOR</b>	<b>GRUPO TCHAMBULI</b>
Os homens e as mulheres atuavam como tradicionalmente os norte-americanos esperavam que se comportassem as suas mulheres: de forma suave, maternal e sensível. * Cultura maternal	Os homens e as mulheres atuavam como os norte-americanos queriam que se comportassem os homens: agressivamente e ferozmente.  * Cultura agressiva	Os homens tchambuli eram “felizes”, enrolavam o cabelo, iam às compras, etc. As mulheres tchambuli eram enérgicas, organizadoras e davam menor importância ao aspecto pessoal do que o faziam os homens.

MEAD, M. Apud PEREIRO, (2004-2005, s/p)

A relação intergêneros pode se dar no campo da afetividade, da agressividade e na dimensão da vida social e, dentro dessa, no trabalho. Nessa dimensão os papéis de gênero se fazem bastante importantes, uma vez que, segundo Pereiro (2004) se referem às tarefas e às atividades que uma determinada cultura atribui a cada gênero.

Ligados com os papéis do gênero, Pereiro (2004) faz referência aos estereótipos do gênero, que são idéias redutoras fortemente assumidas, sobre os papéis de homens e mulheres. O estereótipo generaliza um atributo (as mulheres são dóceis; os homens são viris) e converte a este uma característica fixa para todas as mulheres ou todos os homens. O estereótipo leva com ele muitas associações que são, às vezes, pejorativas. Indicam como se percebem as pessoas, e podem ter um efeito normativo, de se criar padrões de comportamento, tentando atuar de acordo com eles, uma vez que exercem forte pressão social.

A idéia de estereótipo torna-se clara, quando se analisa o papel dos gêneros dentro do mercado de trabalho, especificamente em relação às tarefas atribuídas a cada um deles.

Um estudo sobre a divisão sexual de trabalho, intitulado “Gênero: Multiplicidade de Representações e Práticas Sociais, da Universidade Luterana do Brasil, do núcleo de História Social, de autoria de Evangelia Aravanis (2006), identificou que as mulheres no Brasil de 1920 compunham a maioria absoluta do operariado no ramo têxtil, em certos ramos de confecção, na produção de fumos, charutos, perfumarias, mas estavam ausentes da indústria

metalúrgica, construção civil, curtume e gráficas, campo estes estritamente masculinos. Segunda a análise da pesquisadora, embora se encontrassem abertas as portas para o ingresso maciço das mulheres no mundo fabril do trabalho, essa entrada foi muito matizada por sua condição histórica de gênero. O que Aravanis (2006) pode observar em seu estudo foi que o ingresso no mercado de trabalho se deu pelo reforço de funções tidas como naturais à mulher no período – a delicadeza, a paciência, a agilidade manual, a lida com alimentos e fios e agulhas – sendo essas qualidades frutos de toda sua trajetória feminina vinculada às atividades domésticas e reprodutivas – ser mãe, ser dona-de-casa e esposa – que eram modelos e papéis do feminino naquela época. Como os estudos de gênero são de natureza relacional, ou seja, o feminino só pode ser entendido em contraposição ao masculino, a pesquisadora ressalta que também em relação aos homens, havia uma matização histórica de gênero, certamente resultado do fato do espaço público ser, no período, um “mundo” entendido como eminentemente masculino. Assim no período considerado pela pesquisa (década de 20), Aravanis (2006), pôde destacar que, o homem exercia funções (assumia papéis), relacionadas a valores positivos de construção da masculinidade à época: a força, a virilidade, a coragem.

Outro conceito importante ligado ao estudo do gênero, citado por Pereira (2004) se refere à estratificação do gênero, e está relacionado aos conceitos citados. Trata-se da distribuição desigual de recompensas entre homens e mulheres (poder, prestígio, liberdade pessoal). Esta estratificação pode ser observada pelas diferentes posições ocupadas por homens e mulheres dentro de uma hierarquia social, em especial, dentro da política e das empresas. Uma explicação da estratificação do gênero nas culturas foi dada pela antropóloga Sherry Ortner (1981), segundo a qual existe uma tendência em quase todas as culturas de se relacionar a mulher com a natureza, a reprodução e o privado; enquanto os homens são associados à cultura, à produção e ao público, dado que a cultura sempre dominou a natureza, advindo daí a tendência de dominação dos homens sobre as mulheres.

O que parece ser verdade, é que quando há uma segregação entre o espaço público e o privado, normalmente as atividades públicas passam a ter maior prestígio que as domésticas, o que acaba por gerar uma estratificação do gênero, ficando a mulher encarregada do espaço doméstico e o homem do espaço público.

Segundo uma idéia do senso comum, existente no mundo ocidental, existe uma tendência dos homens de levarem o trabalho para casa enquanto as mulheres levariam a casa para o trabalho.

O espaço simbólico do ambiente doméstico teria características femininas, enquanto que o espaço simbólico do ambiente de trabalho extradoméstico seria mais do domínio

masculino. Essa divisão leva a uma segregação que tende a fazer com que cada gênero perpetue sua vantagem e seu poder no espaço em que predomina. Sendo assim o mundo do trabalho um universo mais masculino do que feminino a facilidade de acesso seria maior para os homens que deteriam, no caso, um poder maior nesse espaço. O espaço está diretamente ligado ao acesso, ao conhecimento e, portanto, ao poder de decisão e ao prestígio. (ORTNER e WHITEHEAD, 1981). As barreiras espaciais que enfrentam as mulheres para que possam ingressar no ambiente de trabalho extra doméstico acabariam por criar a estratificação e a desigualdade de gênero.

É evidente a divisão de trabalho vinculada ao gênero em todas as culturas, porém as tarefas destinadas aos homens e às mulheres não correspondem a diferenças de nível de resistência e de força física, mesmo porque, em muitas culturas, os homens se dedicam à produção de artesanato e cerâmica. O que se observa, segundo a antropóloga e socióloga Sanday (1982) é que nas culturas em que a contribuição de homens e mulheres nas tarefas domésticas é mais igualitária, a estratificação de gênero tende a decrescer no mundo de trabalho extradoméstico.

### **A problemática dos estudos de gênero**

É comum associar os estudos de gênero a pesquisas que focam a questão do feminino. Isso decorre dos estudos que abordam a questão do ingresso da mulher, e conseqüentemente do feminino, no mercado de trabalho que, até a pouco, na cultura ocidental era um mundo de domínio masculino. Segundo a doutora em história, Matos (1997), por apresentar característica basicamente relacional, a categoria gênero procura destacar que os perfis de comportamento feminino e masculino definem-se um em função do outro.

Estudar o gênero requer uma abertura transdisciplinar, envolvendo a perspectiva biológica e a diferenciação entre o masculino e feminino enquanto categorias culturais definidas cultural e historicamente. É um erro grave quando se recorre ao determinismo biológico para explicar situações de subordinação de ordem sócio-cultural como se a desigualdade tivesse um fundamento natural que justificasse a superioridade de um sobre o outro. Infelizmente, ao longo da história tem sido freqüente o uso dessa distinção para justificar o tratamento desigual dado aos gêneros: “Seja no âmbito do senso comum, seja revestida por uma linguagem “científica”, a distinção biológica, ou melhor, a distinção sexual serve para compreender e justificar a desigualdade social” (LOURO, 1996, p. 34).

Com base na pedagoga Louro (2000), Finco (2003) afirma que, foi no final da década de 1970 e entrada nos anos 80 que novas concepções acerca de estudos do gênero apareceram, com o desenvolvimento de estudos com o foco na questão do feminino. O movimento feminista colocou em questão os paradigmas de “biologização” dos sexos, dando origem aos estudos de gênero.

De grande relevância na área da História Cultural, foi o estudo da historiadora americana Joan Scott (1996) – “Gênero em questão – apontamentos para uma discussão teórica”, que distingue os estudos da categoria mulher em relação a estudos de gênero, fazendo uma crítica dos trabalhos produzidos na linha da História Cultural, que tinham o foco na mulher como objeto isolado de estudo, em um contexto social e político isolado. Para Scott (1996) a inclusão do termo gênero nos estudos, foi uma forma de legitimar os estudos acadêmicos feministas nos anos 80. Para se chegar a utilizar o termo gênero na área acadêmica, Louro (1997) coloca que foram necessários alguns anos, muitos debates, muitas pesquisas, artigos, palestras e seminários. Foram muitas disputas, segundo a autora, para que se começasse a romper os núcleos de estudos “de mulher” para “gênero”, e assim o conceito adquirir um novo estatuto.

Nas últimas décadas cresceu consideravelmente o número de estudos sobre o gênero no meio acadêmico em diferentes áreas. Há um grande número de teses defendidas, bem como cursos, seminários, encontros, colóquios, o que comprova o amadurecimento dessa categoria de estudos. Publicações como a Revista de Estudos feministas da UFSC, Cadernos PAGU da UNICAMP e Núcleos de Pesquisa como o GEERGE da UFRGS e da Fundação Carlos Chagas – SP apresentam importantes trabalhos sobre o assunto.

As áreas que reúnem um maior número de estudos são as de História, Sociologia e Antropologia. Acredita-se que esse interesse pelos estudos de gênero tem origem nas novas configurações femininas nos quadros sociais, das novas condições assumidas pelas mulheres em seus meios, nas sociedades modernas.

... como não se interrogar sobre o novo lugar das mulheres e suas relações com os homens quando nosso meio século mudou mais a condição feminina do que todos os milênios anteriores? As mulheres eram “escravas” da procriação, libertaram-se dessa servidão imemorial. Sonhavam ser mães no lar, agora querem exercer uma atividade profissional. Estavam sujeitas a uma moral severa, hoje a liberdade sexual ganhou direito de cidadania. Estavam confinadas nos setores femininos, ei-las que abrem brechas nas cidades masculinas, obtêm os mesmos diplomas que os homens, e reivindicam paridade política. Sem dúvida, nenhuma revolução social de nossa época foi tão profunda, tão rápida, tão rica de futuro, quanto à emancipação feminina. (LIPOVETSKY, 2000, p. 11).

Para a historiadora Matos (1997),

Na década de 70, as mulheres “entraram em cena” e se tornaram visíveis na sociedade e na academia... Isso instigou os interessados na reconstrução das experiências, vidas e expectativas das mulheres nas sociedades passadas, descobrindo-as como sujeitos e objetos de estudo. (MATOS, 1997 In: MATOS e SOLER, 1997, p. 88).

O estudo de gênero é tema de pesquisa em áreas diversas possibilitando o diálogo e a troca entre diferentes visões e disciplinas, reunindo as múltiplas formas de se estudar e de se ver o gênero. Têm-se estudos em Ciências Sociais, Educação, Literatura, Psicanálise, História, Sociologia, Antropologia, Psicologia, Educação Física e em Estudos Feministas, em uma variedade de pesquisas de gênero que mostram os reflexos que a educação, a sociedade e a cultura acabam por reproduzir na forma de desigualdades presentes e claras em nossa sociedade.

“O estudo de gênero se situa em uma questão de fundo epistemológico em um contexto de mudanças e crises de paradigmas”. (SCOTT, 1995, p. 85) Entender que homens e mulheres são diferentes uns em relação aos outros, e entre eles próprios, e só são compreensíveis dentro de uma perspectiva relacional foi a grande contribuição da instituição do gênero enquanto categoria de estudo. Para a historiadora Scott (1995), as mulheres e os homens são definidos em termos recíprocos e não se poderia compreender qualquer um dos sexos por meio de um estudo inteiramente separado.

Silva (2004), em sua tese de doutorado em História, “Gênero em Questão, apontamentos para uma discussão teórica”, com base em Linda Nicholson (2000), afirma que o gênero foi desenvolvido e é utilizado em oposição ao “sexo”, para descrever o que é socialmente construído, em oposição ao o que é biologicamente dado.

A questão do estudo do gênero dentro de uma perspectiva relacional, também foi colocada por Matos (1997). Segundo a historiadora, a categoria gênero apresenta uma característica relacional, a partir do momento que procura mostrar que os perfis de comportamento feminino e masculino se definem um em função do outro. “As relações do gênero são um elemento constitutivo das relações sociais baseadas nas diferenças hierárquicas que distinguem os sexos e são, portanto, uma forma primária de relações significantes de poder.” (MATOS, 1997, In: MATOS e SOLER, 1997, p. 97).

O gênero enquanto categoria de análise deve ser entendido como um elemento constitutivo das relações sociais fundadas sobre as diferenças percebidas entre os sexos, que fornece um meio de decodificar o significado e de compreender as complexas conexões entre

as várias formas de interação humana. O estudo do gênero vem, portanto, a ser a construção social que uma dada cultura estabelece ou elege em relação a homens e mulheres.

O conceito de gênero possibilita a introdução da discussão sobre a desconstrução do antagonismo masculino/feminino:

... na nossa forma usual de compreender e analisar as sociedades, empregamos um pensamento polarizado sobre os gêneros: ou seja, freqüentemente, nós concebemos homem e mulher como pólos opostos que se relacionam dentro de uma lógica invariável de dominação – submissão. (LOURO, 2000, p. 16).

Para Louro (2007) a desconstrução trabalha contra a lógica de que existe um lugar fixo e “natural” para cada gênero, levando a perceber que a oposição é construída, e não inerente e fixa. Dentro desse enfoque, a proposta desconstrutiva visa romper com esta forma de pensar. Significa problematizar a constituição de cada pólo, demonstrar que cada um, na verdade, supõe e contém o outro, mostrar que cada pólo não é único, mas plural; mostrar que cada pólo é internamente fraturado e dividido e, por fim, sugere que a desconstrução destas dicotomias pode ser um dos primeiros passos para o questionamento das relações de gênero.

### **A educação na formação do gênero**

A observação de diferentes culturas permite afirmar que existe um tratamento diferenciado que é dispensado desde o nascimento para os bebês meninos e os bebês meninas. Na nossa cultura os primeiros tendem a ser embrulhados em mantas azuis, enquanto os segundos tendem a ser embrulhados em mantas cor de rosa. Desde o momento que nascem, as brincadeiras, os brinquedos, os gestos, as palavras, as atitudes e os livros passam a exercer uma forte influência na construção da personalidade dos meninos e das meninas. As crianças são educadas, ao longo da vida, a se comportar dentro de determinados padrões, do que é certo e do que é errado, de acordo ao grupo de gênero a que pertencem. As crianças são moldadas, e passam a usar rótulos impostos pela sociedade e agir de acordo a eles: os meninos devem ser corajosos, agressivos, não ser emotivos, ter liderança em seus grupos e times e devem ser racionais; já as meninas devem ser delicadas, sensíveis e cuidar de sua aparência e beleza, e ter especial dedicação pelo bem estar dos outros.

Para a filósofa existencialista francesa Simone de Beauvoir (1999), autora da obra “O segundo sexo”, a questão da educação da menina, principalmente por uma mulher, se dá por meio da imposição de fazê-la semelhante a ela própria.

Do mesmo modo, as mulheres, quando se lhes confia uma menina, buscam, com um zelo em que a arrogância se mistura ao rancor, transformá-la em uma mulher semelhante a si próprias. Dão-lhe por amigas outras meninas, entregam-na à professora, insuflam-lhe os tesouros da sabedoria feminina, ensinam-lhe a cozinhar, a costurar, a cuidar da casa. Incutem-lhe a arte de seduzir e o pudor; vestem-na com roupas incomodas; penteiam-na de maneira complicada, impõem-lhe regras de comportamento. “Endireite o corpo, não ande como uma pata” ou “Sente como uma moça, cuidado ao cruzar as pernas”, e assim por diante. (BEAUVOIR, 1999 apud DIAS, 2000, p. 119).

Assim, segundo Beauvoir (1999), para ser uma moça de verdade, ela aprende que deve reprimir sua espontaneidade, ou seja, não pode tomar atitudes de menino. Ela é proibida de praticar exercícios violentos. “Ensinam-na, em suma, a exemplo de suas mães e avós, a viver o esquizofrênico papel de serva e ídolo.” (BEAUVOIR, 1999 apud SILVA, 2000, p. 119).

A sociedade por meio de suas normas prescreve posturas, comportamentos e atitude diferenciada para homens e mulheres. Desde a infância, tais atitudes são impostas pela família, pela escola e pelo meio social no qual a criança está inserida. Valores são construídos e mesmo que não explícitos, acabam por determinar o comportamento dos gêneros. Portanto, apesar das evidências biológicas e de sua parcela de contribuição na justificativa das diferenças, não se pode negar que as diferenças devam ser explicadas e entendidas sob o ângulo da Sociologia e Antropologia, por estar alicerçada em justificativas culturais.

Nesse contexto, a autora de ‘Como as mulheres compram’, Martha Barletta, faz o seguinte relato:

... A maioria de nós já leu que, mesmo sem perceber, as pessoas tratam os bebês enrolados em manta cor-de-rosa de maneira diferente da que tratam os bebês enrolados em mantas azuis. E isto é apenas o começo. Ao longo de suas vidas, meninos e meninas recebem mensagens diferentes sobre o que é “normal” para eles – na escola, nas brincadeiras, na tela da TV. A questão é: meninos e meninas são diferentes porque são tratados de forma diferente? Ou são tratados de forma diferente porque são diferentes? (BARLETTA, 2003, p. 53).

Entretanto, mesmo havendo essa compreensão da definição cultural dos gêneros, é comum que estudiosos como Gail Evans (2000), vice-presidente executiva da CNN, procurem sugerir causas biológicas para explicar diferenças de gênero.

Vou falar um pouco dos meus três filhos – dois meninos e uma menina -, que me comprometi a criar em um ambiente de total igualdade entre os sexos. Desde o primeiro dia, identifiquei disparidades baseadas nos sexos. Por exemplo, a forma de mamar de meus dois filhos e de minha filha: os meninos comportavam-se de forma parecida. Sugavam até ficar de barriga cheia, arrotavam, enchiam as fraldas e logo depois caíam no sono. Era uma transação rápida, simples. Ponto final. Com a minha filha era diferente. Ela sugava um pouco, fechava os olhos, depois tocava-me,

procurava-me, sentia-me, sugava, descansava, abria os olhos, arrotava, sugava, tocava-me, e assim por diante. Ficou claro, desde o primeiro momento, que ela estava interessada em desenvolver algum tipo de relacionamento social comigo. Queria saber quem eu era e onde ela estava. Os meninos queriam apenas saciar a fome. (EVANS, 2000, p. 23).

Abrams (2001) com base nos estudos de psicólogos, por ela citados em seu livro, afirma existir diferenças de comportamento entre os gêneros desde quando crianças: segundo a autora os psicólogos Golombok e Fivush (1994) consideram que meninos e meninas comportam-se de maneira diferente desde a infância: os bebês do sexo feminino comem menos e choram menos, sorriem mais e dormem mais. Os psicólogos Maccoby e Jacklin (1987), também citados pela autora, relatam que aos três anos de idade, as meninas são menos energéticas fisicamente e fazem menos barulho que os meninos; Miller, Danahar e Forbes (1986), em outros estudos que serviram de fonte para Abrams (2001), concluíram que quando chegam à idade de ir para o maternal as meninas se esforçam mais para cooperar, obedecer e agradecer que os meninos; outro estudo referido é o de Opie e Opie (1984), que constataram que aos sete anos de idade, os meninos são “mais egoístas, empreendedores, competitivos, agressivos e ousados”, do que as meninas. Para Abrams (2001), que analisou todos os estudos citados, existe uma defasagem no desenvolvimento infantil. As meninas aprendem a comportar-se de modo diverso porque, desde pequenas, recebem um tratamento diferente. “São tratadas de um modo mais gentil, cada mamada dura menos, desmamam mais cedo, param de usar fraldas mais cedo, são mais desencorajadas a brincar com a comida e mais encorajadas a comer sem bagunça e sem sujar-se”. (MOSS, 1967, apud ABRAMS, 2001, p. 172).

A questão da diferença de gêneros é tão polêmica porque existem dados em todas as ciências que oferecem uma explicação aceitável para sua existência. Cada ciência traz sua verdade, que para efeito de estudo de gênero deve ser aceita e respeitada. Existem dados científicos e comprovados que confirmam a existência de diferenças significativas entre homens e mulheres em todos os campos que estudam as diferenças. “Cada gênero vem equipado com seu próprio conjunto de competências, atitudes, prioridades, preferências, etc” (BARLETTA, 2003, p. 51). O que se poderia acrescentar a este comentário de Barletta é: cada gênero já vem equipado com componentes, peças e engrenagens determinados pela biologia, porém o equipamento será montado, pela sociedade sendo que o seu funcionamento, seu desempenho e seu espaço, provavelmente serão determinados pela cultura em que vier a se desenvolver, pois o papel dos gêneros se faz diferente em diferentes culturas.

Embora não se possa precisar se existem diferenças psicológicas natas entre meninos e meninas, as crenças sobre como as crianças devem se comportar e serem tratadas, ainda se baseiam em convicções profundamente arraigadas sobre as diferenças entre homens e mulheres (ABRAMS, 2001, p. 174). Segundo a psicóloga, as crianças são direcionadas para brincadeiras diferentes, independentemente de suas preferências inatas. O poder dos estereótipos de sexo é tal que, desde cedo, eles moldam nossa forma de brincar.

... meninos e meninas são tratados de formas diferentes por seus pais e mães desde o momento do nascimento. Ao alcançarem seu terceiro ano de vida, sua identidade sexual geralmente já está bem estabelecida e suas preferências de brincadeira são claramente influenciadas pelas percepções do que é apropriado para meninos e para meninas. (GOLDSCHMIED e JACKSON, 2002, p. 146).

Para a psicóloga clínica americana, PhD, Dra Margo Maine, autora do livro *Father Hunger* (2004) os meninos são encorajados a serem independentes e a arriscar; as meninas são encorajadas a cuidar dos outros e das coisas e da busca de aprovação. Ainda com relação às brincadeiras de criança, Finco (2003), em sua dissertação de mestrado em Educação 'Educação Infantil – Gênero e Brincadeiras' observou meninos e meninas, na faixa de 4 a 6 anos de idade, a fim de analisar o modo como se relacionavam e se manifestavam culturalmente frente às questões do gênero, relata que os resultados mostraram como as hierarquias de gênero são contestadas e mantidas por meninos e meninas que convivem em um ambiente coletivo e público de educação.

Finco (2003), observou que meninos e meninas que conviviam na escola de educação infantil pesquisada, movimentavam-se, circulavam e se agrupavam de diferentes formas, que mantinham trocas e experimentações entre si, o que a levou a concluir que nessa idade, quando deixados a brincar da forma que queriam, meninos e meninas, se socializavam por meio das brincadeiras e assumiam diferentes papéis, transgredindo os modelos pré-determinados de brincadeiras e comportamentos de meninos e meninas criados pela sociedade. Segundo Finco as crianças ao brincarem fazem escolhas de acordo com aquilo que lhes dá prazer, e não há uma classificação, por elas, do que seja brincadeira ou brinquedo de menino ou de menina. Diz a autora, ser possível afirmar que as categorizações dos brinquedos são construções criadas por adultos e não tem significado para as crianças no momento das brincadeiras.

Finco cita o trabalho da psicóloga e escritora de livros infanto-juvenis, Ruth Rocha (1998), "Faca sem ponta, galinha sem pé", no qual narra a troca de sexo entre dois irmãos. Ao experimentarem a troca de sexo um com o outro, os irmãos percebem que a diferença entre

meninos e meninas é uma mera convenção e que não existe esta história de “coisas de meninos e coisas de meninas”. No final da narrativa os dois irmãos superam as diferenças, percebendo que elas são construídas e não naturais, sendo que essa viagem para dentro deles mesmos confirmou a existência de características tidas como femininas ou masculinas em ambos.

Em suas observações de campo, Finco (2003) pôde notar que a variedade dos brinquedos e as diversas opções de brincadeiras favoreciam para que todos os espaços fossem ocupados por ambos, meninos e meninas indiscriminadamente. As crianças escolhiam e brincavam com qualquer brinquedo sem maiores constrangimentos. Observando que tanto meninos como meninas participavam de brincadeiras como cuidar da casa, cozinhar, passar roupa, cuidar dos filhos, que seriam funções de mulheres. A pesquisadora concluiu que as crianças observadas não possuíam práticas sexistas em suas brincadeiras, ou seja, não reproduziam o sexismo presente no mundo adulto, mas usavam a brincadeira para trocarem e experimentarem os papéis do gênero.

Para Finco (2003), são os adultos, familiares e educadores, que se preocupam com a categorização das brincadeiras entre os gêneros, pois tem dificuldade em diferenciar a identidade do gênero da identidade sexual, para eles estas identidades estão inter-relacionadas. Assim, para efeitos de estudo de gênero, e construção de sua identidade, deve-se tomar em conta a influência que a educação seja familiar ou escolar, exerce sobre a reprodução das desigualdades de gênero encontradas na sociedade.

Um estudo na área de Psicologia ‘Construindo Identidades Sexuais na Educação Infantil’ por Felipe (2000) estuda a formação de meninos e meninas, na primeira metade do século XIX, e evidenciou que as crianças eram educadas por meio de aconselhamentos e prescrições de comportamento e conduta. A educação das meninas se caracterizava pela preocupação com a proteção do corpo, em controlar a manifestação dos sentimentos e afetos, e estava sob um rígido controle de comportamento social. Já a educação dos meninos cultuava a masculinidade, e se alicerçava na coragem física, no trabalho, na competitividade e no sucesso.

Segundo Finco (2003) as pesquisas sobre gênero e educação indicam que as instituições escolares, por meio de seus regimentos, organização de espaços e distribuição de tempo, são um importante instrumento para a formação de crianças e jovens.

As crianças aprendem o sexismo na escola ao se defrontar com a hierarquia do sistema escolar, onde os papéis feminino e masculino estão determinados. Tal sistema define que, no futuro, os homens serão dirigentes no mundo do trabalho,

enquanto às mulheres está destinado o segundo lugar nos processos de decisão. Isto imprime no inconsciente e no consciente das meninas um limite para suas ambições. (ALAMBERT, 1999 apud VALENZUELA e GALLARDO, 1999, p. 25).

Os estereótipos do sexo são reforçados pelos brinquedos que damos às crianças, as roupas com que as vestimos, os cortes de cabelo que escolhemos para elas e a maneira que reagimos a diferentes tipos de comportamentos. (ABRAMS, 2001).

... o comportamento que é considerado “apropriado” para o sexo da criança é percebido, encorajado e elogiado, enquanto que o comportamento que contraria a convenção é ignorado, desencorajado e até mesmo punido. Os meninos são encorajados a mostrar curiosidade, agressividade e tenacidade, mas desencorajados a comportar-se de formas que são tidas como “femininas”; as meninas são encorajadas a ser condescendentes, gentis e alegres. (HENDRY, 1986 apud ABRAMS, 2001, p. 173).

Finco (2003) faz uma referência ao estudo da italiana Elena Belotti (1975) na área da Educação com relação ao gênero. O estudo de Belotti (1975) foi realizado quando se desencadeou o movimento feminista em seu país, e por isso, a autora, apresenta uma preocupação com as formas de pressão social para a construção de homens ativos e poderosos e mulheres passivas e submissas. Em relação à educação dos gêneros, Belotti (1975) alega haver muito mais condescendência na educação dos meninos do que das meninas, e que estas têm muito menos oportunidades que os meninos. Para ela da mesma forma como os brinquedos ditos femininos reproduzem uma determinada feminilidade, os brinquedos ditos masculinos reproduzem os valores de uma masculinidade hegemônica.

Para Belotti (1975), a diferenciação dos gêneros se torna evidente quando se estudam os brinquedos. Dessa forma, assim como há brinquedos neutros, adequados para ambos meninos e meninas, como jogos, quebra-cabeça, instrumentos musicais, etc, existem aqueles brinquedos compostos por elementos perfeitamente identificáveis e estruturados, tornando bastante clara a categorização entre o gênero.

Para as meninas existe uma vastíssima gama de objetos miniaturizados que imitam utensílios caseiros, como serviços de cozinha e toalete, bolsas de enfermeira com termômetro, faixas, esparadrapo e seringas, dependências como banheiros, cozinhas completas com eletrodomésticos, salas, quartos, quartinhos para bebês, jogos para coser e bordar, ferros de passar, serviços de chá, eletrodomésticos, carrinhos, banheirinhas e uma série infinita de bonecas com o respectivo enxoval.

Para os garotinhos em geral os brinquedos divergem completamente: meios de transporte terrestre, navais e aéreos de todas as dimensões e de todos os tipos: navios de guerra, porta-aviões, mísseis nucleares, naves espaciais, arma de todo o tipo, desde a pistola de cow-boy perfeitamente imitada até alguns sinistros fuzis-metralhadoras que diferem dos verdadeiros, apenas pela menor periculosidade, espadas, cimitarras, arcos e flechas, canhões: um verdadeiro arsenal militar. (BELOTTI, 1975, p. 75-76).

Ainda, segundo Belotti (1975), quando se busca conhecer as causas sociais e culturais das diferenças entre os sexos, se poderá descobrir sua gênese em pequenos gestos cotidianos, que de tão corriqueiros já passam despercebidos.

Quando os adultos afirmam que a própria criança faz suas opções a respeito dos jogos, não refletem que para manifestar preferências por este ou aquele jogo, deve a criança ter aprendido os jogos com alguma pessoa. E esta já fez uma opção em lugar da criança, no âmbito das possibilidades que se oferecem, ou seja, do material para jogar, encontrável e disponível. Numa palavra, jogos e brinquedos são frutos de uma determinada cultura em cujo âmbito se pode fazer escolhas aparentemente amplas, mas na realidade bastante limitadas. (BELOTTI, 1975, p. 71).

Finco (2003) sugere que essa construção social do gênero decorre da preocupação que se tem com a futura escolha sexual da criança. Lembra, porém que o fato de um menino brincar com uma boneca e de uma menina brincar com um carrinho não significa que eles terão, no futuro, uma orientação homossexual. Esta é uma preocupação presente no adulto em relação à orientação sexual da criança, que de acordo a Louro (1997) e Felipe (1999), aponta para a obsessão com sexualidade normalizante no sentido de uma vigilância exercida pela família e pela escola, a partir dos primeiros anos de vida da criança, para que se possa garantir a manutenção de uma masculinidade ou feminilidade considerada hegemônica. “Qualquer possibilidade de rompimento das fronteiras de gênero aponta para uma classificação no campo da patologia, da anormalidade”. (LOURO, 1997, p. 27).

A transgressão em relação à utilização dos brinquedos considerados “certos” e “errados” para cada sexo, foi fato observado por Finco, em sua pesquisa de campo, junto ao grupo de crianças:

Os meninos e meninas brincam de tudo que lhes dê prazer: de bola, de boneca, de empinar pipa, de carrinho, de casinha. Ao brincar com todos os brinquedos que desejam, não deixam que idéias, costumes e hábitos, que já faziam parte da educação de meninos e meninas na primeira metade do século XIX (Felipe, 2000), limitem suas formas de conhecer e vivenciar o mundo, determinando o que devem ser, o que devem pensar e que espaços devem ocupar. (FINCO, 2003, p. 13).

Dessa forma, tudo indica que a categorização é um fenômeno cultural e um condicionamento do adulto influenciando diretamente na formação da personalidade de ambos os gêneros, bem como definindo os lugares certos para cada um. O fato é que essa categorização acabou por criar não apenas os espaços de meninos e meninas na sua infância, em relação aos brinquedos e brincadeiras corretas, como acabou esculpindo a personalidade de homens e mulheres, definindo seus papéis e espaços no meio doméstico, social e empresarial.

Este tipo de análise, sobre as brincadeiras e brinquedos como instrumentos de construção da cultura do gênero, explica o comportamento de homens e mulheres na vida adulta, em ambiente social e empresarial, dada a notória relação existente entre as brincadeiras e jogos de infância com os seus respectivos papéis na vida adulta.

Segundo Serrano (1961, p. 17), que produziu um estudo sobre a Economia Doméstica:

...desde a infância, nós mulheres, manifestamos acentuada tendência para os misteres domésticos. Ao passo que o menino se interessa particularmente pelos soldados, pelas armas, pelos aviões, pelos barquinhos, pelos automóveis e locomotivas, assim indicando as suas futuras predileções por determinadas carreiras, nós, quando meninas, preferimos a boneca, o fogão, as panelinhas, as mobílias e os aparelhos de louça, divertindo-nos em cortar trapinhos para vestirmos a boneca ou então cozinharmos para lhe servirmos o ‘jantar de mentira’ na mesa que arrumamos com flores, talheres e pratos minúsculos, imitando aquela mesa onde tomamos as nossas refeições no tranqüilo recesso de nossos lares... Um dia, por certo, teremos de preparar a mesa com pratos e talheres de tamanho normal, servindo almoços e jantares ‘de verdade’. Muito provavelmente teremos de vestir bonecas de carne e osso, bonecas que terão almas pelas quais seremos responsáveis.

Vale ressaltar aqui, que se trata de uma análise feita dentro do contexto da década de 1960, portanto, refere-se a brincadeiras e comportamentos das brincadeiras de crianças de quase cinquenta anos atrás, por outro lado, vale também dizer, que tais brincadeiras e brinquedos do passado, não se diferem muito das brincadeiras das meninas em pleno século XXI, dado o tipo de brinquedos que ainda encontra-se nas lojas nos dias de hoje, e que as mães compram e estimulam que suas filhas brinquem.

Assim parece ser clara a influência da educação na construção dos papéis que os adultos virão a desempenhar como disse Beauvoir, “ninguém nasce mulher, torna-se mulher. (1999 *apud* SILVA, 2000 p. 119). Para SILVA (*ibidem*) a frase significa que diferenças fisiológicas não são suficientes para explicar a magnitude das diferenças de papéis exercidos pelos dois gêneros, em especial pelo papel secundário exercido pela mulher, sendo que a cultura e a sociedade é que impõem tal comportamento:

Imposição e ensinamento que, como vimos, começam pela influência da mãe e das outras mulheres que com a garota convivem, e que se perpetuam ao longo da vida, como se todo o conjunto de normas sociais e da força da cultura e da civilização a encarcerassem no papel que a sociedade espera e exige que ela cumpra. (SILVA, 2000, p. 120).

### **CAPÍTULO 3 – A FORÇA DO TRABALHO FEMININO: A PREDISPOSIÇÃO A SERVIR**

Entender o papel social ocupado pelas mulheres no mundo atual remete ao estudo de seu papel em culturas remotas, uma vez que este papel está fortemente atrelado e fundamentado no modelo da sociedade patriarcal, com o comando do homem e a obediência da mulher, ainda que esta possa ter sido o alicerce do casal e possivelmente a força maior da relação. O patriarcado conseguiu justificar a posição do homem como voz de mando, mas não conseguiu ocultar a importância do papel da mulher dentro da sociedade, em especial no ambiente doméstico. Foi esse papel que garantiu às mulheres o cargo de geradora, educadora e formadora de pessoas, cargo este aparentemente difícil de ser assumido pelo homem.

Tomando por base a situação da mulher no século passado observa-se que aparentemente a mulher socialmente sempre recebeu a atribuição do papel de ser mãe, tendo como missão principal acolher, cuidar, e criar. Essa era a principal razão da existência da mulher, como se aquela que não viesse a ser mãe, não tivesse cumprido sua missão de mulher. Isso explica o papel daquelas que seguiram por outros caminhos encontrando por meio de sua profissão formas de cuidar, de acolher e de proteger, sinônimos de hospitalidade, como as freiras missionárias e as enfermeiras, profissões femininas até os dias de hoje. “As mulheres fazem todo o trabalho na reprodução humana, também tem feito a maior parte do trabalho necessário para a sobrevivência humana.” (GREER, 1999, p. 142).

Ainda, segundo Greer (1999), embora a mulher se coloque em uma posição aparentemente inferior em relação ao homem, existem evidências de que ela desfruta de uma maior “força” que seu companheiro e, isto se refere tanto à força física, como a força intelectual.

Existem relatos de que em algumas culturas, enquanto o homem no papel de caçador-coletor passeava nas imediações da moradia carregando a lança e a vara de pescar, sua parceira o acompanhava carregando o filho, o abrigo, os suprimentos alimentares e sua pá de escavar. Era ela quem apanhava a lenha e carregava a água. Era ela também quem preparava a comida para alimentar a família. Na divisão de trabalho entre os sexos cabia frequentemente à mulher o trabalho árduo e pesado, para que o homem pudesse satisfazer seu apetite pela caça, jogos, sonhos, rituais, religião e expressão artística.

“Quando os animais eram domesticados, os homens os conduziam. Se o animal morresse, a mulher puxava o arado e o homem dirigia. Mesmo hoje, em muitos lares agrícolas, os valiosos animais são tratados com mais consideração que as substituíveis mulheres. O peso do trabalho jamais foi motivo para as mulheres não o fazerem; ao contrário, não se admitiam mulheres em tarefas que exigissem força intelectual ou aptidões administrativas, mesmo quando a única coisa a ser administrada era um burro.” (GREER, 1999, p.143)

Em certas culturas existem registros de mulheres realizando o trabalho mais intelectual: a agricultura foi desenvolvida pelas mulheres, elas descobriram as técnicas de plantio e cuidavam das plantações, de onde tiravam o alimento para a alimentação de suas famílias. Por meio da agricultura, começaram a se formar as comunidades, uma vez que esta cultura exigia que as famílias fixassem suas moradias num determinado local, e não tivessem de se deslocar em busca do alimento, como era a atividade da caça, praticada pelo homem. Essa etapa da evolução representou uma mudança no processo de socialização humana, passou-se a viver em comunidade e na companhia de outras famílias. Foi no período da descoberta da agricultura que surgiam em algumas localidades, a sociedade familiar do matriarcado, um momento que marca a ascendência feminina pelo trabalho agrícola e que coloca a mulher em um plano superior ao homem, pela experiência do trabalho. Nesta sociedade, a mulher tinha o controle da família, da produção, e as regras sociais eram determinadas por ela, ficando o homem em papel secundário. Os filhos e a autoridade estavam a cargo da esposa em um lar que era só dela. A não proliferação do matriarcado para outras civilizações é um mistério para sociólogos e antropólogos, bem como ainda é uma questão aberta sobre como o homem caçador, rude, manejador de dardos e clavas permitiu ser despojado de seu papel dominador, dando espaço ao surgimento de uma sociedade, sob o comando feminino. (CASCUDO, 2004).

O patriarcado, que marca da cultura ocidental, por sua vez, é uma fase clara, sem possibilidade de negação. O patriarca, pai de família, possuía a voz de mando sobre a mulher e aos filhos. O patriarcalismo é uma sociedade que valoriza a ascendência, sagrando o homem sacerdote, como o mais próximo da égide protetora. (CASCUDO, 2004, p. 678).

A pós-feminista Germaine Greer (1999) é bastante radical na sua forma de colocar a mulher em relação ao homem, ao comparar seus papéis sociais. Assim, ao se referir à divisão de trabalho entre os sexos, alega que o trabalho penoso e estafante era diário e atribuído à mulher, isto para que o homem pudesse satisfazer seu apetite pela caça, jogos, sonhos, rituais e expressão artística. Isto reflete o fato de, ainda hoje, em algumas comunidades camponesas,

se poder ver o homem andando em cima do burro e a mulher ao seu lado acompanhando-o a pé, “da mesma forma no mundo rico, o equivalente é o marido que dirige e a mulher que anda ou toma o ônibus”. (GREER, 1999, p.143). Aparentemente é assim em todo o mundo, as mulheres fazem os trabalhos mais pesados, árduos e repetitivos. Apanham lenha ao longo de muitos quilômetros e carregam-na para a casa nas costas ou na cabeça. A água também, elas é que a carregam, embora seja um serviço pesado, os homens não o fazem. As mulheres seriam o sexo trabalhador. As meninas aprendem desde pequenas que seu tempo é destinado ao trabalho. (GREER, 2001).

Comparar a carga de trabalho das mulheres com a dos homens é bastante difícil, uma vez que grande parte do esforço das mulheres não é reconhecida como trabalho, pelo fato de não ser uma tarefa remunerada, exemplo disso é que ao preencherem um formulário, no campo ocupação/profissão, até hoje, a dona-de-casa que não trabalha fora, coloca “do lar”, o que significa dizer que não tem uma profissão. O tempo gasto com os filhos não é considerado trabalho, mesmo que a mulher não consiga fazer nenhuma tarefa simultânea enquanto cuida e dá atenção a sua prole. Ao dar a luz a uma criança a mulher sabe que seu tempo de lazer estará cancelado pelos próximos dezesseis anos, embora a educação e cuidados com o desenvolvimento de seu filho não sejam considerados trabalho, além disso, se não tiver trabalho remunerado será considerada como ociosa e economicamente inativa.

### **Trabalho remunerado e lazer**

As análises econômicas convencionais, só consideram trabalho, para efeito de estatísticas, as atividades que envolvem fluxo de dinheiro, portanto, boa parte das atividades das mulheres fica excluída destes índices. Grande parte do trabalho feminino permanece tão invisível para os métodos convencionais de coleta de dados quanto o trabalho dos animais. “O trabalho não remunerado em todo mundo é quase que completamente feminino, nos países desenvolvidos, as mulheres fazem três quartos de toda a preparação alimentar e limpeza, em alguns países esta proporção chega a noventa por cento.” (GREER, 2001, p. 145).

Ainda assim, as mulheres foram levadas a acreditar que o trabalho do homem é mais duro e mais estressante do que o delas, o que é uma grande ilusão. Percebe-se que os homens sentem o peso do trabalho e buscam o descanso e o ócio como contraponto, o que justifica que, no fim de semana, o homem descanse, saia com os amigos, pratique ou assista a um

esporte. A explicação para esse fato é cultural, uma vez que a hierarquia masculina associa ociosidade a *status*. A mulher, frequentemente, aproveita seu fim de semana para por ordem na casa, fazer a faxina de semana. Este comportamento também tem uma origem no seu ancestral *homo sapiens* e no comportamento das fêmeas no reino animal: “gorilas fêmeas e abelhas operárias estão constantemente trabalhando, ao contrário dos animais machos, que podem passar horas inativos”. (GREER, 2001, p.146).

Em nossa sociedade também se pode averiguar a mesma situação, segundo a psicóloga Rebecca Abrams, autora do livro “Jogo de cintura, como as mulheres podem conciliar lazer e trabalho”, ela declara que “as mulheres são presas especiais da cultura do excesso de trabalho”(ABRAMS, 2001, p. 30). As mulheres estão em situação de maior risco que os homens pelo simples fato de seu trabalho, de forma geral, nunca parar, enquanto o do homem pára. O homem pode trabalhar por longas jornadas de trabalho diárias, mas seu trabalho em geral finda, quando ele sai do escritório; já as mulheres que trabalham fora de casa, quando saem de seus empregos, devem enfrentar outra jornada de trabalho, a doméstica: cozinhar, cuidar de filhos, da organização da casa etc.

Afora este fato, Abrams (2001) menciona que há diferenças na experiência de trabalho de homens e mulheres: o trabalho dos homens inclui momentos de lazer, o que já não acontece com as mulheres. Os homens podem tratar de negócios durante uma partida de *golf*, um jogo de tênis, um *chopp* no final de tarde, eles podem fazer suas reuniões de trabalho em restaurantes ou em clubes. As empresas que promovem jogos de futebol, ou outros esportes aumentam a satisfação do homem, porque iniciativas deste tipo vão ao encontro às suas necessidades possibilitam que eles desenvolvam amizades e proporcionam momento de lazer dentro do expediente de trabalho. Essas práticas não favorecem as mulheres que frequentemente não participam por falta de disponibilidade de tempo: as mulheres têm de pegar os filhos na creche ou na escola, o que as impede de esticar depois do expediente, sendo que muitas acham este tipo de programa pura “perda de tempo”.

O tempo da mulher, de uma forma geral, está condicionado à programação de vida de outras pessoas: filhos, pais, cônjuge. Dessa forma, o seu tempo de lazer, quando existe, acaba por ser absorvido pelas necessidades dos outros.

A cultura do trabalho, segundo Abrams (2001), coloca a mulher sob uma forte pressão quando ela se dedica a atividades de trabalho remuneradas e não remuneradas. Em decorrência, somente uma pequena parte do trabalho da mulher é remunerado, o resto é feito porque deve ser feito e porque alguém tem de fazê-lo.

Com isso a mulher acabou se acostumando a administrar o acúmulo de tarefas. São poucas as mulheres que conseguem ficar paradas, sem alguma coisa nas mãos para fazer, já os homens parecem não apresentar esse tipo de dificuldade. As mulheres não saem de casa sem levar alguma coisa, os homens mantêm as mãos livres e andam desimpedidos. A idéia que se forma é de que as mulheres são ocupadas, os homens ociosos. Os homens não precisam se preocupar com a aparência, o máximo que devem fazer é barbear-se. A manutenção dos cabelos masculinos é barata, suas roupas duráveis e próprias para os outros lavarem, suas providências domésticas são mais simples que as das mulheres.

As mulheres poderiam, assim, ser comparadas com abelhas operárias, sendo os homens zangões. É interessante que isso pode ser observado na natureza em outras espécies animais como os leões: são as leas que caçam para alimentar seus filhotes e o leão macho. Parece que animais machos são notavelmente mais desocupados que as fêmeas, porém o macho humano conseguiu convencer a fêmea humana de que é ele, e não ela, quem trabalha.

Essa carga de trabalho que é destinada à mulher possui origens culturais, relaciona-se com a sociedade paternalista que educou a mulher para estar presente no lar. Dentro do modelo paternalista, cabe ao homem o papel de provedor e à mulher o papel de administradora do lar e zeladora do bem-estar da família, o que faz com que as atividades da mulher estejam fortemente ligadas ao ato de servir.

### **O ato de servir**

Abrams (2001) faz uma reflexão sobre a possível tendência da mulher ao “ato de servir”, procurando investigar e justificar o comportamento do gênero diante desta questão. De acordo com a autora a razão principal que coloca a mulher com facilidade diante do “ato de servir”, é o que ela mesma chama de “deslocamento”. Segundo a autora, a mulher tem uma grande facilidade de deslocar sua atenção e seus interesses de si mesma para a vida e necessidades do outro, deixando que os demais ocupem um espaço central em sua vida. Esse comportamento ou atitude da mulher se explica em boa parte por pressões culturais que sempre induziram a mulher ao dever de encontrar o sentido de sua vida e sua realização através da felicidade dos outros, além de sempre valorizar as necessidades do outros em detrimentos de suas próprias.

Assim, Abrams (2001) coloca que a palavra egoísmo tem conotações diferentes entre os gêneros:

Chame um homem de “egoísta” e, num certo sentido, estará afirmando sua masculinidade: o adjetivo implica determinação, franqueza, ambição – não de todo bom, mas tampouco de todo mau. Chame uma mulher de “egoísta” e estará fazendo um comentário francamente depreciativo sobre ela: o mesmo adjetivo agora subentende maldade, algo fora do natural, abandono do dever. (ABRAMS, 2001, p. 135).

Assim, ser egoísta enaltece a masculinidade, ao mesmo tempo em que representa perda da feminilidade.

O termo “imperativo de servir” foi designado pela psicóloga Susie Orbach (1992), alegando que a idéia que a mulher tem de valorizar as necessidades alheias mais do que as suas próprias, é uma das principais razões de muitas mulheres terem dificuldade para identificar suas próprias necessidades de diversão e ir atrás delas. Em um de seus artigos Orbach escreveu que uma das exigências que enfraquecem a feminilidade contemporânea, qualquer que seja a classe social da mulher ou sua posição no mapa cultural, é o imperativo de servir, dar, partejar, fazer para os outros.

Abrams (2001) diz que um dos pilares do “imperativo de servir” está sustentado, na forte pressão cultural que é feita sobre as meninas para agradar aos outros.

Jane White, em 1989 realizou um estudo junto a um grupo de estudantes, e pôde constatar que as meninas tinham uma tendência muito maior que os meninos a sentarem-se quietas, comportar-se e procurar agradar o professor, seguindo suas instruções da melhor forma possível. O estudo identificou, ainda, que as meninas eram levadas a se comportar dessa forma, uma vez que recebiam estímulos de seus professores, ou seja, eram encorajadas e elogiadas por se comportar e agir com obediência e polidez. Isso mostra que desde cedo as meninas aprendem que não ser “boa” gera um desconforto nas outras pessoas, e assim, devem evitar esta atitude negativa a todo o custo. Para uma menina, desagradar alguém, não levando em considerando seus sentimentos ou necessidades, significa assumir uma atitude tipicamente não feminina: o egoísmo. Com isso as meninas aprendem, ao longo de suas vidas, a se adaptar às necessidades e exigências dos outros.

A tendência à adaptação ao meio, pela mulher, é objeto de estudo de outras ciências: Um estudo bastante interessante no campo da lingüística, realizado pela lingüista americana Débora Tannen, (2001) analisou como as mulheres e homens ocupam espaços dentro de uma conversação. Tannen, concluiu que homens e mulheres apresentam diferentes estilos de conversação, sendo que o estilo dos homens não se afeta pela pessoa com quem estão conversando, já as mulheres tendem a adaptar seu estilo de conversação conforme a pessoa

com quem estejam conversando, principalmente quando elas estão em grupos mistos, isto é, nos momentos em que as mulheres estejam em conversação com homens. Isso leva as mulheres, de uma forma geral, a falar menos quando em grupos mistos e, quando abrem a boca para falar, o fazem por períodos menores de tempo.

Já a neurolinguista Elizabeth Áries (1982), realizou um estudo sobre a postura não verbal, de jovens de ambos os sexos. Comparando a postura corporal dos dois grupos ela pode constatar que os homens tendiam a utilizar um espaço físico maior que o das mulheres, isto estivessem eles não companhia de homens ou de mulheres. Já as mulheres ficavam mais relaxadas quando em companhia de outras mulheres, mas quando em presença do sexo masculino sua postura era mais retraída e confinavam-se em espaços pequenos, limpos e arrumados.

Pesquisas sobre a brincadeira na infância e na adolescência mostram claramente que estas têm por objetivo ensinar aos meninos a inovar, a correr riscos, explorar, o que vai contra ao propósito da brincadeira das meninas, que é o de cooperar, e fugir dos conflitos.

Abrams (2001) diz que a explicação para esta diferença de comportamento das meninas e meninos diante das brincadeiras pode estar em parte na biologia, uma vez que há componentes hormonais que fazem os meninos serem mais “agressivos” que as meninas. Mas também atribui parte desta explicação ao que ela chama de *self* que, segundo ela, a brincadeira dos meninos não ensina e que tem a ver com a questão da empatia, cooperação e comunicação verbal, características estas bem presentes nas brincadeiras das meninas. Devido a esse comportamento, através das brincadeiras, desde a infância, as meninas acabam tendo dificuldades, ao longo de suas vidas, de construir limites entre os outros e elas próprias. “Para uma mulher torna-se bastante difícil preencher suas necessidades de diversão quando, a vida inteira, recebeu a mensagens de que ser uma mulher significa cuidar e agradar os outros”. (ABRAMS, 2001, p. 140).

Outro pilar do “imperativo de servir” apontado por Abrams (2001) está ligado à questão de ser útil, e que está fortemente ligada à questão que as meninas devem desde cedo ajudar suas mães no trabalho doméstico. “Na adolescência, o trabalho doméstico pode tomar até dezesseis horas por semana do tempo livre de uma menina, enquanto raramente reduz o tempo de lazer dos meninos.” (ABRAMS, 2001, p.141).

Em Yorkshire, Vivienne Griffiths, (1989) realizou um estudo junto a 50 meninas adolescentes, e foi constatado que a maioria delas tinha responsabilidade por tarefas domésticas diárias, o que incluía cuidar de crianças, limpar, lavar e cozinhar. Apesar de algumas delas reclamarem destes serviços e alegarem que seus irmãos estavam isentos dessa

responsabilidade, a maioria parecia aceitar este encargo como fazendo parte de sua realidade de vida.

Essa experiência significava a preparação para o trabalho doméstico não remunerado e para as responsabilidades maternas. Para Griffiths (1989), elas já estavam aprendendo a sacrificar seu próprio tempo e seus interesses em favor das necessidades dos outros.

Como herança de sua infância, tudo que a mulher faz está ligado a trabalho, se não trabalha para seu sustento, e fica em casa, ela trabalha sua aparência, seu corpo e suas roupas. Ficar em casa para lavar os cabelos significa trabalhar na própria aparência. Quando tem uma casa para administrar, trabalha longas horas nesta atividade. Quando tem um relacionamento, se dedicará muito mais a ele que seu parceiro, quando tem um filho, o trabalho de educá-lo é sua obrigação. Se tiver um parente idoso ou doente, é sua obrigação cuidar dele.

A verdade é que há uma clara exigência em torno da mulher que ela deve estar disponível para ajudar. E dentro do processo de ajuda, talvez o ato de cuidar seja o que tenha maior peso. “O papel de cuidar foi atribuído às mulheres por tanto tempo que define, em grande parte, o que é considerado comportamento feminino apropriado.” (ABRAMS, 2001, p. 143).

As mulheres superam os homens em atividades “de cuidar” e em trabalhos sociais voluntários que ofereçam cuidados com o próximo, como cuidar de idosos, de adoentados, de incapacitados e dos netos.

Ao longo da história foram as mulheres as responsáveis pelo cuidado e pela proteção da sociedade. Vários motivos levaram as mulheres a exercer este tipo de trabalho, pressões econômicas, exigências políticas ou por puro fanatismo ou vocação. Não que este tipo de trabalho não remunerado não traga qualquer tipo de realização a quem o faz, mas a verdade é que a mulher acabou não tendo um tempo livre de lazer para si. No caso da maioria das mulheres, o tempo de lazer é uma extensão e não um intervalo da tarefa de cuidar que desempenham o dia todo, todos os dias. “Na sociedade contemporânea, o papel de cuidar dos outros que é atribuído às mulheres desde cedo determina, em grande parte, como elas usam o seu tempo e direciona-as para certos tipos de trabalho e lazer.” (ABRAMS, 2001, p. 146).

Segundo Abrams (2001), a habilidade que as mulheres têm em abrir mãos de seus próprios compromissos e interesses em funções das demandas dos outros é um pré-requisito fundamental da função de cuidar, o que é bem verdade, se, se pensar que aquele que cuida deve estar disponível para atender o outro na hora em que este o necessita.

Para explicar este comportamento na mulher, a autora volta à questão da educação e das brincadeiras de meninos e de meninas. Segundo ela, desde cedo as meninas são

encorajadas a ter um padrão de consciência e resposta às insinuações externas, combinado à repressão das internas. Nas brincadeiras, enquanto os meninos tendem a disputar jogos que desenvolvem suas habilidades motoras e organizacionais e envolvem competitividade, as meninas tendem a participar de jogos onde praticam a sensibilidade, consideração e empatia.

Aos três anos de idade, essas diferenças são percebidas com clareza, pois os meninos brincam com jogos ativos e agressivos que incluem ações de bater e empurrar, enquanto as meninas brincam de festinhas, lanches e chás, escovam os cabelos umas das outras, brincam de boneca e vestem-se de chiques.

“Em qualquer sociedade, a definição da personalidade feminina tem mais base nas outras pessoas do que a identidade masculina.” (CHODOROW, 1999 apud ABRAMS, 2001, p. 146).

## **Responsabilidade**

A questão de cuidar traz engajada em si o ato da responsabilidade. O hábito de assumir responsabilidades é introduzido pouco a pouco na vida das mulheres desde antes de sua adolescência. Segundo Abrams (2001), sem este sentido de responsabilidade, as mulheres seriam provavelmente menos inclinadas a assumir as funções de agradar, ajudar e a cuidar que adotaram para si. “da forma como as coisas acontecem, agradar, ajudar e cuidar são meios socialmente aceitáveis de expressar esse hábito subjacente de responsabilidade.” (ABRAMS, 2001, p. 147).

A autora recorre à própria infância e se recorda que os seus professores faziam um apelo para “meninas responsáveis” e “meninos grandes e fortes”. Assim recorda-se eram os meninos que faziam a tarefa de mudar as mesas da sala de aula de lugar, enquanto as meninas levavam bilhetes para a diretoria, com o cuidado de não amassar. Faz ainda um paralelo com as atividades das bandeirantes, as quais recebiam distintivos de reconhecimentos se serviam chá na cama para suas mães em uma manhã de domingo ou se passavam a ferro as toalhas. Os escoteiros por sua vez, aprendiam o código Morse e faziam fogueiras no acampamento.

Para Abrams (2001) o tempo investido nas meninas para se criar o hábito de responsabilidade não foi em vão. As meninas, embora realizassem tarefas leves na infância e tivessem uma baixa carga de trabalho, foram treinadas para coisas maiores, como a responsabilidade para com os filhos, os maridos, os pais idosos, os vizinhos. Na verdade antes de assumirem tais responsabilidades, as meninas foram treinadas para ter um sentido de

responsabilidade, aprendendo a avaliar as necessidades dos outros, a ter o senso de valor pessoal através da ajuda aos outros.

Em uma pesquisa coordenada pela psicóloga Carol Gilligan foram entrevistadas meninas adolescentes na Escola Emma Willard nos Estados Unidos, no início da década de 1980, e a palavra “responsável” foi apontada diversas vezes nessa pesquisa. Quando entrevistadas por Janet Mendelsohn (1980) sobre o tipo de mulher que admiravam e que gostariam de ser um dia, todas as trinta meninas entrevistadas incluíram “responsável” na sua lista de atributos pessoais. Para essas meninas além da responsabilidade sobre si próprias, anteviam uma responsabilidade futura conciliando sua família e trabalho. Esta pesquisa concluiu que para aquelas meninas “tornar-se mulher era visto como um processo de ter controle de suas necessidades e ao mesmo tempo procurar abranger as necessidades das outras pessoas”. (ABRAMS, 2001, p. 148).

Interessante colocar que ser responsável tem um significado especial na vida das mulheres. As meninas passam a se ver como mulher através da responsabilidade. Assim, elas não vinculam a responsabilidade à repressão de suas próprias necessidades, mas à aquisição de influência pessoal. A responsabilidade não era vista como uma carga, mas como o que mantinha os aspectos agradáveis de uma união.

Para Bourdieu (1999), o papel da mulher dentro do contexto doméstico está voltado em boa parte a criar uma integração da família e uma relação desta com seu entorno social.

Sustentar relações de parentesco e todo o capital social com a organização de toda uma série de atividades sociais ordinárias, como as refeições que toda a família se encontra, ou extraordinárias, como as festas e cerimônias destinadas a celebrar ritualmente os laços de parentesco e a assegurar a manutenção das relações sociais e da projeção social da família, ou as trocas de presentes, de visitas, de cartas ou de cartões postais e telefonemas. (BOURDIEU, 1999, p. 116).

Esta análise de Bourdieu sobre o papel da mulher dentro das relações familiares sugere que ela seja a responsável por manter as relações humanas no que se refere a cultivar laços de parentesco, e manter a família em contato com o seu meio social. Assim, ao que tudo indica mesmo quando restrita ao espaço doméstico, a mulher parece ter uma aptidão para cultivar relacionamentos, e o faz não só promovendo eventos de socialização, trazendo pessoas para dentro de seu espaço (lar), como mantendo elos de ligação com as pessoas através do uso instrumentos de relação (telefonemas, correspondências, etc).

Abrams (2001) também abordou esta questão - do papel da mulher na construção de relacionamentos sociais. Segundo a socióloga, as mulheres tendem dentro de seus

relacionamentos pessoais a tomar a si as responsabilidades dos que com ela convivem. Assim, é natural que as necessidades de seus filhos, marido e pais acabem por tirar-lhe qualquer tempo livre de diversão que poderia ter para si mesma. É a mulher que via de regra, assume a tarefas de administrar o dia-a-dia das pessoas que ama. “... quem se lembra do aniversário de casamento da mãe dele, do aniversário da irmã dele, da entrevista importante de trabalho do amigo dele?” (ABRAMS, 2001, p. 152).

A socióloga faz ainda uma citação de um levantamento realizado pelo Conselho Nacional de Mulheres da Grã-Bretanha em 1992, que constatou que 88% das mulheres assumem a responsabilidade principal de manter contato com a família, os amigos e os vizinhos.

Você sabe onde a carteira de dinheiro dele está, mesmo quando ele não sabe (e ele confia no fato de você saber); você garante que a caixa de jogos de sua filha esteja limpa na manhã de quarta-feira e que o gravador de seu filho esteja na mochila da escola na sexta-feira. (ABRAMS, 2001, p. 150).

É ainda bastante comum, segundo Abrams (2001), em muitos segmentos da sociedade a mulher ter de escrever os cartões de agradecimento, e até mesmo nos casais mais instruídos, a mulher assume um papel de uma secretária social informal, sendo responsável por desenvolver e alimentar as amizades e os relacionamentos.

Um depoimento de uma dona de casa americana em pleno século XXI ilustra claramente a questão do papel assumido pela mulher em relação aos cuidados com relações familiares e de amizades dentro da família..

Sou em quem lembra Adrian de telefonar para a sua mãe... Se as pessoas querem nos visitar ou telefonam para convidar-nos a sair, Adrian simplesmente me passa o telefone ou avisa que vou telefonar quando chegar em casa.... Honestamente, acho que se eu não me encarregasse de marcar os encontros com os amigos e parentes, nós nunca veríamos ninguém. (Emily, 41 anos apud ABRAMS, 2001, p. 153).

Além dessas responsabilidades, as mulheres também assumem a responsabilidade pelo bem-estar de seus relacionamentos. Quando estão com suas amigas, as mulheres dispõem desse tempo para discutir sobre os problemas de seus relacionamentos com seus parceiros e filhos. Os homens por sua vez, quando em companhia de seus amigos, utilizam-se desse tempo, com a mera finalidade de lazer, conversam sobre tudo, menos sobre seus problemas de relacionamentos. Para os homens sua responsabilidade sobre o relacionamento está vinculada ao que eles devem trazer para o relacionamento, e não ao que dedicam; ao que eles tiram e não ao que eles dão.

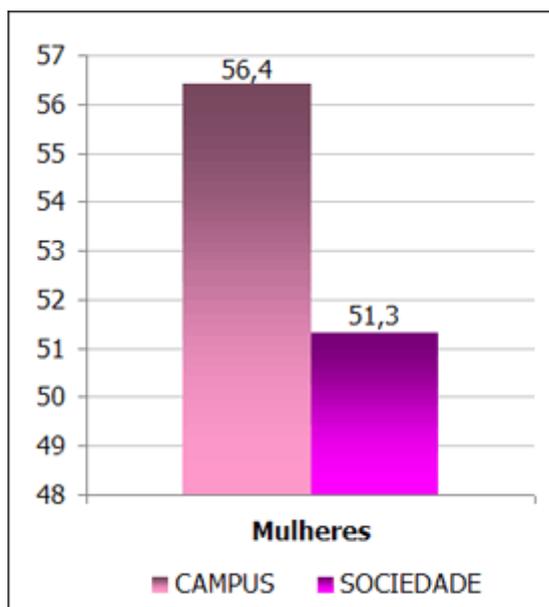
As mulheres desde sua adolescência tendem a adequar seu tempo de lazer às necessidades de seus parceiros e a de seus filhos, modificando suas preferências para que se adequem às preferências deles. Assim, parece ficar muito claro que a idéia de serviço faz parte da personalidade da mulher construída social e culturalmente e, se assim o é, o seu papel dentro da hospitalidade comercial pode, de uma forma geral, ser desempenhado de forma mais natural, uma vez que há fortes indícios, através das fontes estudadas, que o verdadeiro espírito de serviço não possa ser treinado, por não se tratar de uma habilidade, mas sim de uma atitude, de uma predisposição para agir de determinada forma, que é própria do feminino o que faz com que nesse setor as mulheres tendam a ter boas condições de desempenho.

## CAPÍTULO 4 – O PAPEL SOCIAL FEMININO

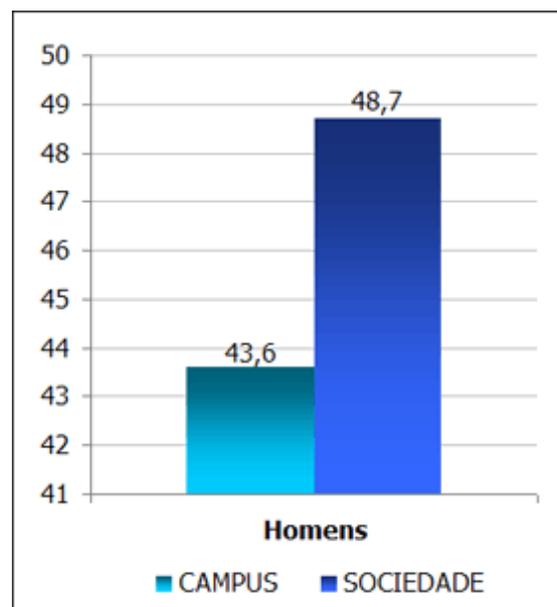
Se, por um lado, é evidente a mudança do papel social da mulher nos últimos cinquenta anos, com maior ênfase após a 2.a Guerra Mundial (1945), período que marca o ingresso da mulher no mercado de trabalho de forma mais significativa, por outro lado, nunca se poderá deixar de analisar a construção de seu papel social, sob o prisma da dominação masculina e de séculos de história de submissão dentro de uma sociedade patriarcal, cenário este que marcou de forma profunda seu papel social na família, bem como sua personalidade executiva até os dias atuais.

Não se pode dizer que a educação das meninas e das jovens seja a mesma que a de 50 anos atrás dentro do núcleo familiar. Isto se explica, por um lado, pelo fato de que a própria instituição família tenha sofrido mudanças nas últimas décadas e novos arranjos familiares tenham surgido, arranjos estes que passam a exigir da mulher uma participação ativa dentro do sistema de produção. Como consequência, há um aumento o número de mulheres que ocupam os assentos das universidades, sendo que, hoje, a participação das mulheres nos cursos de gestão se equipara à participação masculina.

Gráfico 1 e 2: Taxa de Participação das Mulheres nas IES (Instituições de Educação Superior) Ano 2004.



**Mulheres no Campus  
e na Sociedade – Brasil 2004**

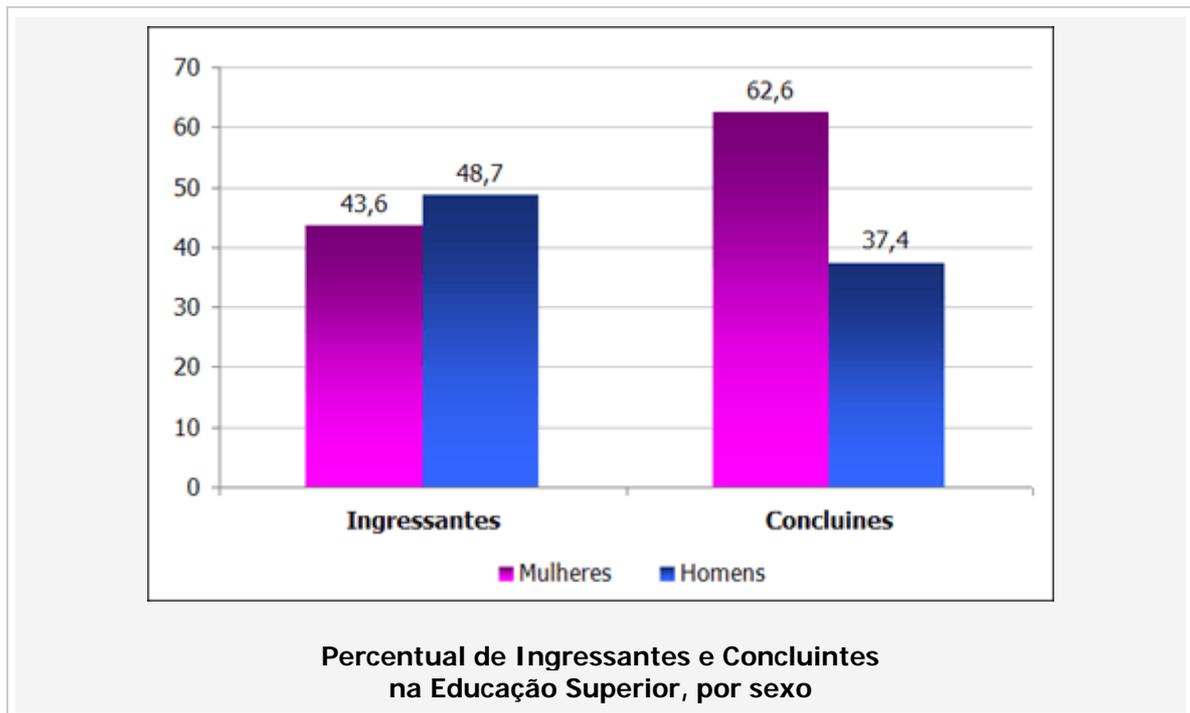


**Homens no Campus  
e na Sociedade – Brasil 2004**

Fonte: INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Informativo Ano 4, n.127 – 13/Fev/2006, disponível em <http://www.inep.gov.br/informativo127.htm>, acesso em 17 mar. 2007.

O Censo da Educação Superior revela que o número de vagas ocupadas pelo sexo feminino concentra 56,4% do total de matrículas nas IES brasileiras, e o Censo do IBGE demonstra que as mulheres representam 51,3% da população nacional. Conclui-se que a taxa de participação das mulheres na educação superior do Brasil é maior ainda do que na população do país. Quanto aos homens, essa realidade se inverte, uma vez que o sexo masculino representa 47,3% da população e 43,6% dos estudantes matriculados nas IES.

Gráfico 3 e 4: Estatística de concluintes por sexo no Censo de Educação Superior Ano 2004.



Fonte: INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Informativo Ano 4, n.127 – 13/Fev/2006, disponível em <http://www.inep.gov.br/informativo127.htm>, acesso em 17 mar. 2007.

As mulheres são maioria no número de matrículas das IES brasileiras e essa realidade é percebida comparando-se os números de ingressantes, mas, sobretudo, quando se verificam as estatísticas de concluintes no Censo da Educação Superior. Do total de alunos que concluem os cursos superiores, 62,6% são mulheres. Esse percentual é mais de sete pontos maior do que o de alunas que ingressam nas IES (55,1%), e isso demonstra que os homens têm rendimento inferior ao das mulheres ao longo de sua formação superior.

De acordo com o gráfico acima, nota-se que a mulher não é mais preparada apenas para o casamento, mas também dentro de uma educação acadêmica voltada para o mercado de trabalho. É o que escreve Christina Larroudé de Paula no ano de 1994 em sua tese de mestrado em Administração, ‘Mulheres muito além do teto de vidro’:

Cada vez parece mais longínqua a época em que os bancos da faculdade eram exclusivamente ocupados por homens e é cada vez mais freqüente a presença da mulher no setor produtivo da economia em posições elevadas. Todas estas transformações estão a indicar que a educação das meninas, embora ainda diferenciada em relação à dos meninos, se aproxima cada vez mais de um roteiro pragmático, que mais do que prepará-la exclusivamente para o casamento, tenta aproximá-la das duras realidades da vida e equipá-la com alguns recursos básicos para o enfrentamento da escassez. Evidente, não se trata de uma equiparação de estilos na formação familiar da menina e do menino, mas de uma nova postura menos ortodoxa que tenta preparar a mulher para a vida em sociedade e para a luta pela subsistência, abandonando definitivamente o ideal de salvação pelo casamento. (LARROUDÉ, 1994, p. 57).

Em pleno século XX, a educação familiar foi a grande responsável pela formação do papel social da mulher na vida adulta. Embora este quadro tenha passado por um processo de mudança, permaneceu o cenário de dominação masculina sobre a mulher, caracterizado pela proteção paterna no seu primeiro lar e posteriormente passada ao marido, após contração de matrimônio, que caracteriza o papel social da mulher, uma posição subalterna de ‘protegida’ pela figura masculina ao longo de sua existência. Ainda que a marca do século XXI seja a de emancipação da mulher e de independência em relação ao homem, ao que tudo indica a posição usufruída por séculos de história, de ‘protegida’, ainda parece imperar se não a nível consciente, mas de forma inconsciente de forma geral nas mulheres dos tempos atuais, como se quisessem sua independência e ao mesmo tempo tivessem a necessidade de seguirem sob a proteção da figura masculina.

Grande parte dessa necessidade de proteção à mulher vem de sua educação na infância. Larroudé (1994) é uma das defensoras desse ponto de vista, e o fundamenta em Beauvoir (1989), segundo a qual a influência familiar nos anos de infância da mulher é verdadeiramente profunda e marca de forma definitiva sua trajetória profissional futura.

Com efeito, a menina, desde a mais tenra idade, é fortemente exposta a orientações familiares que predefinem seu destino futuro como adulta. As histórias e lendas que ela ouve embalando seu sono infantil reforçam a coragem e o heroísmo de personagens masculinas, sempre às voltas na proteção de indefesas donzelas. São os príncipes, cavaleiros e caçadores, sempre no encalço de malfeitores ou bruxas que atacam princesas e avós desprotegidas. Os heróis são justiceiros e conseguem realizar a vitória do bem sobre o mal. As mulheres cabe, exclusivamente, o papel de receberem esta proteção. (LARROUDÉ, 1994, p.55).

Outra questão colocada por Larroudé (1994) em sua tese tem referência ao casamento. Segundo ela ao contrair matrimônio, homem e mulher assumem papéis sociais distintos e determinantes em suas vidas. Conforme os estudos das historiadoras Maluf e Mott (2004) que se acha apresentado mais adiante neste capítulo, o casamento declara mais uma vez um acordo de submissão da mulher em relação ao homem. O casamento confere ao homem o

poder, a responsabilidade e o status de provedor da sua família. “Para a mulher o significado praticamente oposto: através da cerimônia, a subordinação ao pai era transferida ao marido.” (LARROUDÉ, 1994, p.68).

Ainda que seja fato que o papel da mulher como filha e como esposa tenha mudado de forma significativa na última metade de século para cá, marcado pelo ingresso das jovens no mercado de trabalho, é fato que tanto no lar paterno, como na condição de esposa que possui uma atividade remunerada além das responsabilidades do lar, é bastante comum mesmo em pleno século XXI, a sustentação do lar paterno pelo pai e posteriormente pelo marido. Dessa forma, ainda que a filha trabalhe fora em grande parte das famílias, e aqui se está referindo a famílias de classe média e média alta, o pai segue sendo o principal provedor das despesas da casa. Após contrair matrimônio, mesmo que trabalhe fora e divida as despesas da casa com o cônjuge, fato bastante comum nos arranjos familiares atuais, ainda assim espera a mulher que seu parceiro tenha um cargo superior ao seu e uma remuneração acima da sua, como se esse fato trouxesse a ela a imagem de um parceiro protetor e responsável pela família. Fato que comprova essa situação é o de que é geralmente a mulher que segue o homem, quando a carreira deste exige mudança de cidade, sendo bastante raro que se dê o inverso. Ainda é hoje, o trabalho do homem e sua carreira que está em primeiro lugar, a mulher casada parece ainda defender seu trabalho à sombra do trabalho de seu companheiro.

O que se pode entender desse quadro é que, apesar das mudanças na educação familiar e no papel social da mulher (no lar paterno, no casamento e na comunidade) ter sofrido fortes mudanças nos últimos 50 anos, parece que tais mudanças não foram suficientes para criar uma nova identidade da mulher, a ponto de mudar o seu papel, quer como filha, esposa ou executiva.

Assim ao que tudo indica o papel social da mulher permanece bastante ligado à sua formação no lar, e suas ocupações no mundo do trabalho parecem não passar ainda de uma continuidade de suas tarefas e papéis domésticos, com as funções de acolher, cuidar, educar, formar.

### **Lar: espaço feminino**

Como explicado nos capítulos anteriores, desde a infância as mulheres são incentivadas a praticar atividades domésticas quase como se tivessem para isso uma aptidão natural. Isso é reforçado pelos brinquedos “ideológicos” que simulam situações que serão

realidade na vida adulta como cuidar das bonecas, cozinhar, arrumar a louça. No futuro assumirão naturalmente essas tarefas acreditando que existe uma tendência ou vocação natural que a faz feminina.

Observa-se que ao longo do tempo as meninas desde cedo foram designadas a ajudar suas mães nas tarefas domésticas, enquanto os meninos eram incentivados a ir brincar na rua. Hoje, por medidas de segurança, os meninos são direcionados para brincar em seus quartos, com vídeo games e computadores, o que justifica, em parte, seu aparente melhor domínio sobre informática, do que as meninas.

As mães tendem a assumir as brincadeiras de suas filhas como óbvias, considerando-as como treinamento vocacional. “Brincar de bonecas ajuda a ser boa mãe”; “brincar ajuda as crianças no futuro, especialmente as meninas com a cozinha” (ABRAMS, 2001, p. 175). O que se nota na diferença das brincadeiras de meninos e meninas, é que desde a idade dos quatro anos, as brincadeiras das meninas contêm muito trabalho, fingido ou real, como cozinhar, limpar e cuidar de criança; em contraste as atividades dos meninos contêm mais elementos que podem ser realmente denominados de brincadeiras. Para Abrams (2001) como consequência direta das brincadeiras que se realizam quando crianças, meninos e meninas, acabam por desenvolver habilidades, inclusive mentais, e certos aspectos da personalidade que os tornam diferentes uns dos outros. Nas meninas a brincadeira geralmente desenvolve a autoconsciência social, a auto limitação, a cooperação, a obediência e a passividade.

A administração de um lar sempre foi tarefa feminina na nossa cultura. Embora hoje a participação masculina nas tarefas domésticas tenha aumentado, devido à dupla jornada de trabalho da mulher fora e dentro do lar, ainda assim, cabe à mulher a responsabilidade pela administração desse espaço.

No dicionário Aurélio básico da língua portuguesa (1995, p. 229), “doméstico” significa: “Adj. 1. Referente à casa, à vida da família; familiar. 2. Necessário ao funcionamento de uma casa, à saúde ou ao conforto de seus moradores. 3. Diz-se do animal que vive ou é criado em casa. SM 4. Empregado que executa o serviço doméstico; empregado, criado”. “Doméstico” vem do verbo “domesticar” – “1. Tornar doméstico; amansar, domar. 2. Civilizar, colonizar”.

A origem da palavra que descreve as responsabilidades das mulheres de séculos atrás até os dias atuais, mostra que barreiras já foram rompidas, mas ainda há muito por fazer para que as atividades de dominação, ou melhor, domésticas não sejam apenas de responsabilidade feminina. (FUSIJAWA, 2006, p. 22).

Estudar o papel social da mulher exige uma análise profunda do seu papel no âmbito doméstico, não apenas da compreensão desse espaço, mas acima de tudo das relações sociais geradas e administradas em seu interior. O vínculo da mulher ao espaço doméstico é tão forte, que seu ingresso ao mundo do trabalho, e em especial ao setor da hospitalidade comercial, parece ser uma transferência do cenário doméstico para o comercial, sem que se livre dos encargos e das responsabilidades do primeiro, transfere para o segundo seu papel de educadora, protetora e gerenciadora de pessoas.

E será a esta análise, da sociologia do trabalho doméstico que se dedicará esse capítulo, pois se entende que a trajetória da mulher no mercado de trabalho deva ser entendida a partir de sua história no ambiente doméstico, do lar.

O papel atribuído à mulher, desde os tempos imemoriais como se viu em capítulo anterior, parece ter sido um só: servir ao próximo. Essa aparente vocação teria feito da mulher o protótipo do não-líder. Esta condição não se alterou nem mesmo com o surgimento das cidades e da vida urbana. A fêmea sempre teve a posição “passiva”, baseando-se na simbologia que o esperma vinha do macho, portanto, a ele cabia a posição “ativa” na relação. As mulheres educadas eram ridicularizadas como “... algo que você mostra aos curiosos, tão inútil quanto um cavalo de carrossel”. (BRUYÉRE apud LOBOS, 2002, p. 50).

Segundo Beauvoir (2002, p. 62):

... na Antiguidade, Aristóteles dizia que “a mulher é mulher em virtude da falta de certas qualidades”. Alguns séculos depois, Montaigne afirmou que não sem razão as mulheres recusam as regras que são introduzidas no mundo, sobretudo porque os homens as fizeram sem consultá-las.

Assim, a história social da mulher é uma história de submissão ao homem, “e as atividades domésticas atribuídas a ela sempre serviram como instrumento de repressão e dominação”. (FUJISAWA, 2006, p. 24).

O trabalho doméstico, entretanto, não pode ser analisado apenas como uma carga para a mulher, pois é preciso considerar a riqueza das relações sociais nele envolvidas para que se entenda o papel social que a mulher vem ocupando nos últimos tempos. Foi justamente mediante essa atuação no contexto doméstico que a mulher desenvolveu habilidades e características que hoje a qualificam para atuar de uma forma diferenciada no contexto social e empresarial. E será esta análise que será feita dentro deste e dos próximos capítulos desta dissertação.

Se, por um lado, a história social da mulher foi marcada por sua submissão em relação ao homem, o que acabou por restringi-la ao espaço doméstico, é bastante provável que tenha sido essa mesma condição que a habilitou para as atividades da hospitalidade comercial, e mais, deu a ela não apenas a habilitação para o “saber fazer” mas acima de tudo, a formou para administrar as relações humanas, ensinando-a a “saber ser” uma protagonista “ideal” para atuar neste cenário.

A mulher teria, em nossa cultura, o nobre e insubstituível papel de educação e formação do caráter de seus filhos. Ao homem, a sociedade paternalista desde há muito tempo, atribuiu o papel de prover o sustento da esposa e da prole, proporcionando-lhes os meios materiais necessários e suficientes ao seu desenvolvimento e bem-estar físico e material. Ainda que este provento seja, hoje em dia, dividido, na maioria das famílias entre o homem e a mulher em nossa cultura, continua ainda ser nos dias de hoje, responsabilidade atribuída ao homem o sustento da família, portanto, o papel de provedor. Dessa forma, entende a sociedade que o homem não tem tempo para cuidar da administração do lar e da educação dos filhos, tarefas estas, portanto, de responsabilidade e de competência da mulher.

Toda a vida da sociedade familiar depende da sua energia, da sua inteligência, da sua dedicação. Na residência em que falta uma dona-de-casa, ou quando a esta faltam as qualidades necessárias à administração do lar e à educação dos filhos, o ritmo da vida familiar fica comprometido e faltam à residência as condições essenciais para se constituir um lar. Para Isabel Serrano, autora do livro sobre Economia Doméstica, na década de 60, o papel social da mulher, visto do ponto de vista da Igreja Católica, era bastante claro: “Companheira e amiga do homem, esposa, mãe, irmã, é a mulher o anjo tutelar da família.” (Serrano, 1961, p. 43).

É a mulher, mãe de família e dona de casa, que na aparente modéstia de suas tarefas, cuidando da administração do lar, que com seu tato e delicadeza, características estas peculiarmente femininas, tem a seu cargo a formação básica do caráter de seus filhos, moldando-os, corrigindo-lhes, plantando as sementes das virtudes, que mais tarde farão germinar um precioso fruto: “o homem justo, bom, trabalhador e honesto, cumpridor de seus deveres, um verdadeiro homem de bem”. (SERRANO, 1961, p. 21).

Ainda, quando no lar paterno, no seu papel de filha, irmã, ela já contribui para a sociedade doméstica, executando tarefas a ela destinadas, estudando, mantendo em ordem seus pertences e auxiliando sua mãe nos cuidados da casa. “Filha, irmã, esposa, mãe, primeira mestra de seus filhos, administradora dos bens da família, enfermeira, amiga, fiel e dedicada

companheira do homem, este é o verdadeiro e original papel da mulher.” (Serrano, 1961, p. 44).

Analisar a situação da mulher no mundo ocidental, em particular no Brasil, de meados do século passado para cá, deixa de forma clara e evidente a centralidade que o lar ocupava na vida da mulher, como também sua posição de dependência em relação ao homem. Interessante também notar que a vida social e a forma com que as mulheres entraram no mercado de trabalho se explicam através e a partir de suas condições dentro do ambiente doméstico, ou seja, não se pode analisar um cenário em separado, sem que um esteja interceptado no outro. Na verdade o trabalho na vida da mulher é uma extensão de sua vida no ambiente doméstico, tanto ao nível de espaço, em alguns casos, como ao nível de relações sociais, de uma forma geral.

Uma grande contribuição é um estudo sobre a vida privada no Brasil no decorrer do século passado, das historiadoras Marina Maluf e Maria Lucia Mott (1998), intitulado “Recônditos Femininos”, no qual reproduzem com detalhes a situação da mulher brasileira de classe média neste período, em termos de vida privada e limitações da vida social. As autoras relatam que quando a mulher se uniu ao homem, pelos laços do matrimônio, o casal se submeteu a um acordo definido pela sociedade, pela Igreja e pelo Estado, de que ao homem cabia o papel de provedor do lar, enquanto a mulher deveria retribuir este “sustento” com seu trabalho dentro do ambiente doméstico. A mulher não podia trabalhar fora, sendo que isto somente poderia vir a ocorrer mediante a prévia autorização por escrito de seu cônjuge, de acordo com o Código Civil vigente no início do século passado. Ainda assim, ela só poderia trabalhar se seu trabalho fosse necessário para o complemento da renda familiar e nunca por vontade própria ou realização pessoal.

Como esta divisão de papéis fazia parte das regras sociais da época, para o homem era humilhante o fato de sua esposa ter de trabalhar fora de casa para ajudá-lo nas despesas do lar, uma vez que deveria ser este o seu papel. Isto explica porque muitos dos trabalhos realizados pelas mulheres começaram ser desenvolvidos de forma camuflada dentro de seus lares, e por esta razão eram trabalhos ligados às tarefas domésticas como o de lavar, passar e costurar para fora. Já os trabalhos fora do lar, bastante escassos na época, estavam ligados a profissões de professora, telefonista e enfermeira. Como se pode notar, existia uma forte identificação das primeiras profissões e atuações profissionais da mulher com as tarefas do lar: enfermeira, cozinheira, lavadeira, e outras atividades correlatas, mas também de cuidados com o próximo, como secretária, costureira e professora.

O que se verifica é que o trabalho da mulher se desenvolveu a partir e dentro do ambiente doméstico, e isto pode se notar tanto aqui na cultura brasileira, como poderá ser encontrado o mesmo cenário social na Europa, como mostram estudos na área de hospitalidade, apresentados por Lashley e Morrison (2000) onde o papel social da mulher na cultura européia é bastante similar ao que ocorre no cenário brasileiro.

Autores que na Europa estudaram a questão dos lares e do gênero, como forma de origem das primeiras atividades e suposta origem da indústria da hospitalidade, fazem importantes colocações sobre o papel social da mulher naquela cultura: “Sem querer reforçar as diferenças de gênero, parece que os provedores de hospitalidade comercializada dentro de um lar privado são predominantemente femininos”. (LYNCH, 1996 *apud* LASHLEY, 2004, p. 154).

Segundo a antropóloga e socióloga Whatmore (1991), este fato tem duas explicações, de um lado estrutural que está relacionada à posição que as mulheres ocupam no mercado de trabalho, e a outra explicação está relacionada às relações patriarcais estabelecidas dentro do lar.

Outra pesquisadora sobre as questões do gênero foi Oakley que, em 1980, contribuiu para o estudo do papel da mulher dentro do lar, estudando o papel da dona-de-casa e do trabalho relativo às prendas domésticas.

Um trabalho tradicionalmente feminino que surge dentro dos lares na Inglaterra e que está diretamente ligado à hospitalidade foi o *bed&breakfast*. Este trabalho foi uma forma de condensar o ambiente feminino e doméstico, isto é, o trabalho não remunerado de uma dona de casa tradicional.

O trabalho do *bed&breakfast* aponta uma questão bastante importante: da existência de uma relação de hospitalidade dentro desta atividade comercial, uma vez, que além de envolver tarefas de compras, preparo e fornecimento de alimentos, limpeza e arrumação de quartos e da casa para proporcionar uma atmosfera limpa e asseada para o hóspede, este trabalho proporcionava uma criação de um “lar”, dentro de uma atmosfera ordenada, acolhedora e segura. “Enquanto estão na casa, os hóspedes talvez possam ser vistos como parte de uma grande família, com o provedor-chave (a mulher, dona da casa), sendo considerado quase uma figura materna.” (LYNCH *apud* LASHLEY, 2004, p. 156).

Faz-se necessário também entender as motivações que levaram a mulher a abrir seu lar, fazendo dele o cenário de sua atividade. Se por um lado existiram razões financeiras (pouco investimento), estruturais (ter disponíveis os instrumentos de trabalho) e de logística (não necessitar se deslocar para trabalhar, podendo estar perto da educação de seus filhos),

não pode ser deixada de lado uma motivação que parece ter sido a principal, que foi a busca da socialização. Pelo fato de viver ‘isolada’ dentro de sua casa, e pela necessidade de criar vínculos, parece ter encontrado a mulher, neste tipo de atividade, uma forma de unir o “necessário ao agradável” suprimindo a sua necessidade de convívio social, de troca e de contato humano. É bastante interessante esta análise, uma vez que ela vai de encontro à personalidade da mulher e da razão que a leva a exercer, de uma forma geral, qualquer tipo de atividade, que é justamente a busca da criação de vínculos. E provavelmente o que levou a mulher a entrar para a hospitalidade comercial, no exemplo do *bed&breakfast*, ao que tudo indica, foi exatamente a busca destes vínculos.

O que sugerem tais estudos é que há fortes indícios de que a mulher esteve presente em cenários que deram início à hospitalidade comercial, e que deram a essa um caráter social, pelo fato de terem ido buscar esse tipo de trabalho como uma forma de socializar-se. Assim, teria sido a própria condição da mulher restrita a seu espaço, que lhe proporcionou o ingresso para uma atividade de socialização e, sobretudo, na qual suas qualidades e perfil, acolhedor, educador, vieram a contribuir para o diferencial e sucesso de seu trabalho.

Aqui no Brasil, é possível ver o desenvolvimento das atividades ligadas à indústria da hospitalidade, pelas mulheres, em dois níveis sociais, sendo que em ambos os casos, tais atividades também tiveram início dentro do espaço doméstico.

Foi nas camadas mais pobres da população, que surgiu, na primeira metade do século passado, o trabalho de lavadeira e passadeira, realizado pelas mulheres que residiam em cortiços e que em grupos iam aos chafarizes da cidade ou aos córregos. Faziam este trabalho para as freguesas mais ricas da cidade. Era um trabalho que podiam fazer dentro de seu espaço doméstico, sem pôr em prejuízo suas responsabilidades de mãe junto aos seus filhos. (Maluf e Mott, 2004).

No Brasil, os serviços de costura começaram a ser feitos por mulheres de classe média e por outras razões: como à mulher competia a administração doméstica do lar, o que incluía o controle das despesas da família, ela não deveria ficar pedindo dinheiro ao marido com frequência, ou gastar além daquilo que ele lhe dava, sendo muitas vezes tida como “perdulária”, se assim agisse. Como a ordem de sua administração era a economia, ela devia consertar roupas e fazer roupas pra a família para não ter que gastar nas compras deste item. Este fato tinha tanta importância, que as mulheres que sabiam costurar eram tidas como as verdadeiras “rainhas do lar”, enquanto aquelas que não sabiam o ofício eram consideradas uma “verdadeira lástima”. Assim as mulheres começaram a fazer trabalhos manuais de consertos, costuras, depois trabalhos de bordado e de crochê. Este trabalho veio trazer

realização para a mulher, não só pela renda extra que podia obter por conta própria, sem depender do marido, bem como porque a punha em contato com vizinhas, ampliando seu círculo de amizades e sua socialização, o que a tirava, de certa forma, da rotina do pesado trabalho doméstico. Mais uma vez vê-se aqui a necessidade de socialização satisfeita através do trabalho. (Maluf e Mott, 2004).

Interessante notar que o trabalho da mulher fora do lar, veio alertar a sociedade da época, no sentido de que a mulher poderia fazer trabalhos manuais, porém desde que estes não prejudicassem suas obrigações domésticas. A mulher jamais poderia colocar sua realização pessoal em um trabalho que lhe desse prazer acima das tarefas que deveria realizar em prol do bem estar de sua família. A mulher que assim agisse era considerada desvirtuada e egoísta.

Por sua vez o trabalho de telefonista, outra função ocupada pela mulher, e até hoje uma profissão feminina, também tem uma conotação cultural bastante curiosa. Muitos acreditavam que pelo fato da mulher ter fama de tagarela e bisbilhoteira ela tenha se identificado com a função e dominado uma “invenção do homem”: o telefone. Outras correntes já explicam, que a mulher foi ocupar tal posição nas fábricas e pequenas empresas, pelo fato do espaço da telefonista sempre ser fechado e, portanto, isto a preservaria dos olhares de estranhos e do assédio de outros homens, o que parece culturalmente fazer mais sentido. (MALUF, MOTT, 2004).

Assim, sempre coube à mulher, ainda que trabalhasse fora, a responsabilidade do lar. Conforme os manuais de “Boa Esposa” publicados nas revistas femininas ao longo da primeira metade do século passado, a mulher jamais deveria importunar seu marido com os problemas da casa e ainda menos solicitar sua ajuda nos afazeres domésticos. O marido jamais deveria ser importunado com problemas domésticos, o lar para ele era um local de refúgio, onde podia encontrar tranquilidade e paz, longe dos problemas de seu trabalho, e à boa esposa cabia lhe acolher e o fazer relaxar e esquecer de seus problemas. Para isso ela deveria recebê-lo sempre arrumada e com muito bom-humor. A mulher que assim não se portasse, não estaria cumprindo o seu papel dentro do contrato do matrimônio, sendo taxada de egoísta e pondo em risco sua relação.

No ano de 1924, foi publicado na Revista Feminina, o “Decálogo da Boa Esposa”, no qual se pode notar claramente a dominação da mulher pelo homem, dentro da relação conjugal, a qual era construída dentro de imposições às atitudes e comportamentos dos homens e das mulheres. A mulher casada devia ser educada de acordo ao seguinte decálogo:

- I- Ama teu esposo acima de tudo na terra e ama o teu próximo da melhor forma que puderes; mas lembra-te de que a tua casa é de teu esposo e não do teu próximo;
- II- Trata teu esposo como um precioso amigo; como a um hóspede de grande consideração e não como uma amiga a quem te contam as pequenas contrariedades da vida;
- III- Espera teu esposo com teu lar sempre em ordem e o semblante risonho; mas não te aflijas excessivamente se alguma vez ele não reparar nisso;
- IV- Não lhe peças o supérfluo para o seu lar; pede-lhe sim, caso possas, uma casa alegre e um pouco de espaço tranqüilo para as crianças;
- V- Que teus filhos sejam sempre bem-arranjados e limpos; que ele ao vê-los assim possa sorrir quando se lembre dos seus, em estando ausente;
- VI- Lembra-te sempre que te casaste para partilhar com teu esposo as alegrias e as tristezas da existência. Quando todos o abandonarem fica tu a seu lado e diz-lhe: Aqui me tens! Sou sempre a mesma;
- VII- Se teu esposo possuir a ventura de ter sua mãe viva, seja boa para com ela pensando em todas as noites de aflição que terá passado para protegê-lo na infância, formando o coração que um dia havia de ser seu;
- VIII- Não peças à vida o que ela nunca deu para ninguém. Pensa antes que se fores útil poderás ser feliz;
- IX- Quando as mágoas chegarem não te acovardes: luta! Luta e espera na certeza de que os dias de sol virão;
- X- Se teu esposo se afastar de ti, espera-o. Se tarda em voltar, espera-o; ainda mesmo que te abandone, espera-o! Porque tu não és somente a tua esposa; és ainda a honra do seu nome. E quando um dia ele voltar, há de abençoar-te.  
(Revista Feminina, 1924, MALUF e MOTT In: NOVAIS, 2004, p. 395).

Dessa forma, cobrava-se da mulher que antes de qualquer tipo de trabalho profissional que viesse a realizar, ela deveria ser uma boa dona-de-casa.

A mulher que estuda parece abdicar dos deveres domésticos... toma uma posição falsa de desconfiança para a sociedade, que geralmente a julga inapta para exercer o elevado sacerdócio do lar... ser boa dona-de-casa deve ser uma qualidade intrínseca da “alma feminina” não importando se de uma doutora ou de uma engomadeira...  
(Revista Feminina, dez.1921, MALUF e MOTT, 2004, In: NOVAIS, 2004, p. 403).

Mesmo restrita ao espaço do lar, esperava-se que as mulheres dominassem diferentes assuntos, entre eles, higiene, ciências naturais, química, artes, geografia, indústrias, etc, a mulher devia ser uma mestra e ter uma vasta gama de conhecimentos para saber responder a todas indagações de seus filhos.

Para que a mulher pudesse simultaneamente administrar esta gama de conhecimentos e realizar as tarefas do lar, era preciso desenvolver um método para realização de seu trabalho, uma “administração científica” do lar, racionalizando seu tempo, empregando recursos de forma racional, evitando atropelos, e o “mau-humor” que não fazia parte da imagem idealizada da dona de casa.

A mulher, ainda a das melhores qualidades, mas cuja casa não seja bem dirigida, que não saiba distribuir o trabalho pelos outros, que ignore a ciência da divisão das horas, essa mulher de coração excelente há de ter momentos de impaciência que em

seguida lamentará amargamente, mas que nem por isso deixará de trazer a perturbação e o incômodo ao interior da família. (MALUF e MOTT In: NOVAIS, 2004, p. 406).

A mentalidade da época era de que para a dona de casa ser agradável aos seus familiares e para que fosse bem servida pelos empregados, ela deveria ter um gênio controlado e constante, e que tal serenidade de espírito só poderia ser obtida em uma casa bem organizada, onde tudo pudesse ser previsto com antecedência, quer fosse uma dona de casa de classe social elevada ou humilde.

Segundo os pesquisadores Madigan e Munro (1991), o “lar” visto como “construção social” nas culturas ocidentais reporta a idéias de segurança, afeição e de bem-estar. Para eles homens e mulheres não só percebem a moradia de forma diferente, como esta tem uma centralidade maior na vida das mulheres, e isto se explica em grande parte por seu papel doméstico.

Para Rybczynski (1988 *apud* LASHLEY, 2004 p. 154) existem diferenças claras quanto à idéia de lar para dos gêneros.

... enquanto a idéia masculina a esse respeito é basicamente sedentária, isto é, de um lugar de refúgio das inquietações do mundo, um local para se estar em paz, a idéia feminina é dinâmica, referindo-se ao bem-estar, mas também ao trabalho; assim, com o passar do tempo, o foco muda da sala de visitas para a cozinha.

Hoje em dia é fato que a tecnologia aliviou em muito o peso das tarefas domésticas, hoje existem máquinas para quase tudo. Fogões elétricos, microondas, aspiradores de pó, máquina de lavar e ferro a vapor. O trabalho da mulher se tornou mais leve com a ajuda dessa tecnologia, mas, o tempo das tarefas domésticas não se reduziu, e ainda hoje é ela quem administra a casa, cuida e educa seus filhos, recebe seu marido em um ambiente arrumado, limpo e organizado. A tecnologia dos utensílios domésticos é sem dúvida uma grande aliada da mulher moderna, mas ainda não inventaram a máquina que faz acolher, que faz cuidar, e este é o verdadeiro papel que a mulher desempenha na sociedade. Administrar um lar é muito mais que limpar, lavar, passar e cozinhar. Administrar um lar requer acima de tudo cuidados com pessoas, e a partir daí a prática de ações hospitaleiras. Eximir a mulher desta função seria o fim da civilização tal como a conhecemos.

### **O trabalho no lar: aprendizado de uma profissão e formação em hospitalidade**

Administrar uma casa exige conhecimento de técnicas para realizar tarefas e treinamento e habilidades para manusear equipamentos e fazer uso de tecnologia. Além disso,

é preciso saber administrar relações sociais, cuidar de pessoas e, portanto, saber lidar com fatores emocionais, estados de ânimo e motivações de terceiros. Ao que parece esse dom não foi fruto de treinamento, e sim, de uma educação recebida pelas mulheres, em nossa cultura, por seguidas gerações. Assim se poderia dizer que se o paternalismo confinou a mulher ao lar, e a fez acreditar por séculos, que era inferior ao homem, foi graças a esse paternalismo que a mulher teve a oportunidade de aprender, no espaço restrito de seu lar, a criar e manter relações sociais, a cuidar do próximo e a se dedicar às causas alheias.

Por gerações seguidas, a empresa que a mulher administrou foi sua casa, e seus colaboradores e clientes foram seus familiares e parentes. Isto proporcionou à mulher uma personalidade executiva voltada à administração de relações e emoções, que nenhuma escola de administração poderia formar. As mulheres são dotadas do ‘dom de gentes’, e de atitude de serviço, ingredientes esses que vão ao encontro à proposta de alguns estudiosos da área da hospitalidade. Wood (1994) sugere que é importante se entender o lar para se entender a hospitalidade comercial, devido à apropriação do primeiro pelo último. Segundo o autor, se fizermos uma análise histórica, poderemos verificar que *“os hotéis, enquanto instituições sociais acompanharam intimamente em seu desenvolvimento, os valores centrados no lar”* (WOOD, 1974, p. 78). Nota-se que Wood (1974) se refere às relações sociais e importação de valores, portanto, não meramente à reprodução de tarefas.

Segundo Darke (1994) e Gurney (1997), a identidade feminina é muito mais ligada à casa do que a masculina, portanto, os padrões que regem a administração doméstica, se alicerçam no modelo das relações sociais patriarcais. Isso leva a construção de uma relação entre o papel feminino dentro das famílias, e o papel das anfitriãs. Assim, afirmam as autoras que *“a hospitalidade no setor comercial presta os serviços de uma mãe ou esposa substituta”*. (DARKE e GURNEY *apud* LASHLEY, 2004, p. 120).

### **Carreira na hospitalidade comercial: vocação?**

Antes de se analisar os papéis e comportamentos, dos protagonistas do ‘evento hospitalidade’, cabe aqui um parênteses, para algumas definições dos termos que estarão sendo analisados, a fim de se entender as relações que ocorrem dentro desse contexto e que serão a seguir apresentadas.

Segundo o mestre em Hospitalidade Gidra (2004 IN DENCKER, 2004, p.122), para se definir hospitalidade faz-se necessário obedecer a três requisitos fundamentais:

“Reconhecer e estudar a hospitalidade como um fenômeno psicossociocultural; reconhecer sua complexidade como fenômeno humano; reconhecer a necessidade de estudar a hospitalidade com base em enfoques teóricos holísticos da sociedade e em uma visão interdisciplinar... pela psicologia social, sociologia e antropologia, entre outras ciências.”

A definição de hospitaleiro, dada pelo Oxford English Dictionary (1970, p. 405) traz em si ingredientes de relações sociais, indicando que para ser hospitaleiro deve haver uma motivação da pessoa para “querer ser”:

... oferecer ou proporcionar recepção e acolhida a estranhos (...) pessoas (...) objetos, sentimentos, qualidades etc (...) dispostos a receber ou recepcionar cordialmente; **abertos e generosos de mente ou disposição** (...). Conseqüentemente, uma “hospitalidade”, uma **qualidade ou caráter hospitaleiro**.

Como se vê, a definição acima menciona “o caráter hospitaleiro”, e a palavra caráter é assim definida pelo Dicionário Aurélio (1994/1995, p. 128):

(...) **Qualidade inerente a uma pessoa**, animal ou coisa (...) o conjunto dos traços particulares, **o modo de ser de um indivíduo**, ou de um grupo; **índole, temperamento**. (...) o conjunto das qualidades (boas ou más) de um indivíduo. (...) gênio, humor, temperamento.

Para a doutora em Ciências da Comunicação e mestre na Área de Meios de Hospedagem, Dias (2000), a noção de hospitalidade carrega sentidos diversos, como o ato de acolher, hospedar, a qualidade do hospitaleiro; boa acolhida; recepção; acrescentado de um tratamento afável, e uma atitude cortês, amável e de gentileza por parte de quem recebe (anfitrião).

A proposta de Cassee e Reuland (1983), para definir a hospitalidade, mais uma vez apresenta elementos de comportamento do anfitrião, sendo que assim define hospitalidade: “uma mistura harmoniosa de comida, bebida e/ou abrigo, um ambiente físico, bem como o comportamento e atitude das pessoas envolvidas”. (REULAND, 1983, apud GIDRA; DIAS, 2004 IN DENCKER, 2004, p.126).

Avena (2002) define as relações pessoais embutidas nas relações de hospitalidade. Para ele, dentro da hospitalidade comercial, “o gestor ‘hospitaleiro’ é aquele que pensa que,

além dos laços comerciais, existem entre ele e seu cliente laços quase familiares” (AVENA, 2002, apud GIDRA; DIAS, 2004, p.127). Segundo o autor:

“uma das expectativas mais fortes da clientela dos hotéis se traduz em um desejo de pertença, sendo que o hotel se configura como um lar temporário. O viajante deseja ser reconhecido e respeitado como ser humano e, sobretudo, quer ser desejado, bem-vindo. O cliente espera que o acolhedor, aquele que o hospeda, faça tudo para protegê-lo... e ele tem a necessidade que se ocupem dele, como uma mãe se ocupa de uma criança.” (AVENA, 2002 apud GIDRA; DIAS, 2004, p. 127).

Quando se passa a estudar a hospitalidade comercial, com origem a partir da hospitalidade doméstica, se notará não apenas que a segunda tem muitos elementos da primeira, bem como que os hospedeiros comerciais, podem possuir o que se chama de virtude da “hospitalidade” (TELFER, 2004).

Telfer (2004) faz uma distinção entre ser um bom anfitrião, ao que ela chama de ser hospedeiro e ser uma pessoa hospitaleira. Para ela, para ser um bom anfitrião se requer habilidades e empenho, mas receber bem e agradar seus hóspedes, não significa necessariamente ser hospitaleiro. As pessoas hospitaleiras, por sua vez, são atenciosas, mas não necessariamente hábeis, portanto, podem não ser bons hospedeiros ou bons anfitriões. Isto porque, segundo a autora, para que um hospedeiro se comporte com hospitalidade, ou seja, se torne hospitaleiro, ele deve ter um motivo apropriado para estar exercendo esse papel.

Ao que parece, ser hospitaleiro está ligado a questões “de ser”, enquanto ser bom anfitrião, ou ser bom hospedeiro está ligado à questão do saber receber, portanto, do “saber fazer”. Assim os motivos que levam uma pessoa a ser anfitriã ou gestor da hospitalidade comercial, podem estar relacionados a motivações financeiras, e seu trabalho, para isso, pode estar restrito a prestar um serviço de qualidade, que atenda e satisfaça seu hóspede dentro daquilo que este pagou por esse serviço; contudo, os motivos que levam uma pessoa a ser hospitaleira, parecem ir além das motivações financeiras que, segundo Telfer (2004), pertencem a um grupo de motivos que envolvem: consideração pelo outro, incluindo desejo de agradar a terceiros, a preocupação ou a compaixão, e até a obediência ao que se consideram deveres da hospitalidade, como o dever de ser hospitaleiro, acolher ou ajudar a quem está em dificuldade, o desejo de ter companhias ou fazer amizades, e por fim, o desejo pelos prazeres da hospitalidade. Dessa forma, se poderia entender, que os motivos que levam alguém a ser hospitaleiro pertencem à esfera do “saber ser”, sendo uma qualidade da vontade.

A análise de Telfer (2004) sobre os motivos que levam alguém a ser hospitaleiro é que se trata de uma questão de “querer ser”, portanto, não depende de treinamento, mas sim da personalidade da pessoa, de sua vontade e motivação para se hospitaleira. Aqui entra uma distinção entre qualificações do “saber fazer” e do “saber ser”, enquanto as primeiras fazem o perfil do bom hospedeiro, e podem ser obtidas através de cursos de formação e treinamento, as segundas já são frutos decorrentes da educação recebida.

Com isso, conclui Telfer (2004), o que leva uma pessoa a entrar para a área da hospitalidade, pode não ser apenas um acaso ou escolha de uma profissão qualquer, visando trabalho, dinheiro e posição. Segundo ela, é bastante provável que o que leva uma pessoa a fazer a escolha profissional pela área da hospitalidade, são os mesmos motivos que levam o hospedeiro privado a ser hospitaleiro: “gostar de deixar as pessoas felizes acolhendo-as” (TELFER, 2004 IN LASHLEY, 2004, p.63). Dessa forma, se além de desempenhar suas tarefas de forma eficiente e correta, por dever, e por querer preservar seu emprego, ou ascender na área, a pessoa procurar desempenhá-lo bem, indo além do que o trabalho requer (o que está na descrição de seu cargo, ou no contrato que faz com o hóspede), e o fará dessa forma pelo desejo de agradar o hóspede ou por ter uma noção de valores de hospitalidade por ele (hóspede) almejado, esta pessoa estaria apresentando um comportamento, que ela denominou, de hospitaleiro.

Na pesquisa de campo realizada junto às executivas do setor de hospitalidade, foi colocada a seguinte questão: “Você considera que sua carreira na área da hospitalidade se deu por uma questão de oportunidade, acaso ou por uma questão de vocação?”, algumas respostas mostram de forma evidente a questão da vocação, como se coloca a seguir<sup>1</sup>:

*“Acredito ter ocorrido por uma questão de vocação. Já trabalhei com outras atividades anteriormente. Todas sempre foram ligadas a pessoas, ao servir, e isso me satisfaz muito. Às vezes me surpreendo em alguma situação fora do trabalho em que estou tentando ajudar alguém. Me dá prazer fazer alguém conseguir algo que deseja ou necessita e eu saber que fiz parte disso. Gosto de ser lembrada com carinho.” (Depoimento de Leandra G. Antão, gerente geral, 22/Jan/ 2007).*

*“No mercado no qual atuo, a principal matéria-prima é a capacidade de relacionar-se, já que a infra-estrutura é similar. Um empreendimento se diferencia pelo atendimento de uma equipe focada no hóspede e sua satisfação. Desta forma, acredito que meu crescimento se deu por questão de vocação. Minha preocupação com a satisfação do cliente e colaboradores da empresa, não se dá apenas pelo cargo e função, mas também por minha personalidade”. (Depoimento de Maisa Duque, gerente de serviços, 21/Jan/2007).*

---

<sup>1</sup> Os depoimentos serão destacados com o recurso *itálico*, para diferenciar das citações.

*“Minha carreira na área da hospitalidade se deu por uma questão de vocação. Na época de prestar vestibular (por volta do 2.o colegial) comecei a ler a respeito das profissões e me identifiquei muito com a hotelaria por diversos motivos: por ser algo dinâmico, sem rotina, por lidar com pessoas diferentes, de culturas e costumes diferentes, por ter oportunidade de servir as pessoas (no sentido de ajudar, satisfazer) e ao mesmo tempo (lógico que depois que adquiri muita experiência na linha de frente) por trabalhar o lado administrativo (seja de processos, seja de pessoas).” (Depoimento de Regina Carrijo, gerente geral, 22/ Jan/ 2007).*

A questão em torno da hospitalidade comercial é discutida no âmbito de que se pode dar, ou melhor, existir o espírito da hospitalidade, dentro de um espaço regido pela troca monetária, isto quer dizer: será que pode se dar a hospitalidade como verdadeira intenção de acolhimento, proteção e intenção de fazer o outro feliz, ou será que a verdadeira intenção é o lucro do estabelecimento, no caso do gestor, ou o salário, no caso do colaborador? Talvez aqui, haja algo indicando que a mulher, dentro de sua formação, papel e condição social, através de sua educação e dos papéis desempenhados no âmbito doméstico e social possa vir a representar o papel da pessoa hospitaleira, atuando na área da hospitalidade comercial, imbuída de um genuíno espírito de hospitalidade, com a real intenção e desejo de ajudar e acolher o próximo.

Austin (2001) aborda essa questão do gênero, dentro da área médica, especificamente da psicologia. “De vez em quando, algum outro paciente me pergunta: Mas como você pode se importar? Afinal de contas, você é designada para ser minha médica. Você não me atenderia se eu não lhe pagasse”. (AUSTIN, 2001, p.38).

Segundo a autora, muitos dos relacionamentos que estabelecemos nos são “impostos” e não escolhidos como pais e filhos que são impostos uns aos outros. Faz menção ainda à existência de muitos relacionamentos em que ocorre uma prestação de serviço ou pagamento em dinheiro, citando o exemplo do ensino, da mesma forma que se dá na hospitalidade comercial, aqui estudada. Porém, alega que, mesmo nesses relacionamentos compulsórios, podem se desenvolver fortes sentimentos de afeição e lealdade, ainda que haja a existência da troca financeira pelo serviço e que o cultivo desses sentimentos podem enriquecer a vida de quem presta tais serviços.

Na vida profissional, o amor pode se expressar de uma forma muito saudável, ao mesmo tempo que disciplinada e bem estruturada. A profissional demonstra seu amor quando não ultrapassa os limites da privacidade alheia ou não sobrecarrega outros com seus próprios problemas, o respeito a esses limites é que permite que a relação perdure. (AUSTIN, 2001, p. 38).

Telfer (2004) faz uma análise da hospitalidade como uma virtude moral, se baseando nos conceitos de Foot (1978). Para Foot as virtudes morais apresentam três aspectos: são qualidades que “um ser humano precisa ter, para seu próprio bem e de seus semelhantes” (FOOT, 1978 apud TELFER IN LASHLEY, 2004, p.72); as virtudes são qualidades da vontade e não do intelecto ou da circunstância ou do físico. “Se a coragem, a moderação e a sensatez beneficiarem tanto o possuidor quanto os outros, a justiça e a caridade beneficiarão principalmente os outros, algumas vezes à custa do próprio possuidor”. (FOOT, 1978, p. 2-3, apud TELFER, 2004).

Segundo Telfer (2004) o caráter da hospitalidade parece ser apenas um modo a mais entre outros de ser útil: uma pessoa pode ser generosa, imbuída de espírito público, compassiva ou afetuosa, sendo ou não verdadeiramente hospitaleira. A questão proposta por Telfer é: “Se a hospitalidade” é um meio opcional de materializar virtudes mais amplas, por que uma pessoa escolhe esse meio e não outros para fazer o bem? (TELFER IN LASHLEY, 2004, p.74).

Telfer responde sua própria pergunta, dando duas opções de respostas que vão ao encontro de possíveis justificativas para a identificação do gênero com a área, dado seus talentos e papéis sociais assumidos: a primeira razão proposta por ela seria de que a escolha pela área da hospitalidade se dê por prazer, sendo assim, uma pessoa que sente prazer em acolher possui uma disposição, uma inclinação que facilita que seja genuinamente hospitaleira; a segunda razão que aponta, estaria suportada pelo talento. Segundo ela, a hospitalidade não é apenas uma questão de talento, mas se as pessoas acreditarem que possuem talentos, interesses ou dons de temperamento que as permitam serem úteis neste setor, provavelmente poderão buscá-la.

Em cima da proposta de Telfer, fica fácil entender o por que de tantas mulheres terem ingressado nessa área, se identificado com a dinâmica de suas tarefas e relações, bem como terem construído carreiras sólidas nesse setor.

Outra análise feita por Telfer, que coloca a mulher como protagonista no cenário da hospitalidade, é de que, a razão principal que leva uma pessoa a buscar o caráter da hospitalidade, é que ela se sente atraída por um ideal de hospitalidade, com base na percepção da importância emocional do lar, do acolhimento e dos benefícios especiais que o ato de compartilhar pode trazer. Assim, se o lar, o doméstico, como visto, é um espaço do domínio feminino, nada mais natural, que a mulher se sinta familiarizada nesse cenário e tenda a reproduzir nesse espaço as mesmas relações e papéis que lhe são tão próprios.

Assim, a pessoa dispõe do “caráter da hospitalidade” desde que não seja hospitaleira apenas por obrigação. Se a hospitalidade é um aspecto que envolve diversas virtudes morais, isto pode se dar tanto no espaço doméstico, quanto no espaço comercial. “Ao escolher esse tipo de trabalho, o hospedeiro comercial elegeu, de fato, a ‘hospitalidade’ como o modo pelo qual tentará demonstrar generosidade, bondade e assim por diante, pois grande parte de sua vida se dá em contextos em que se requer essa qualidade.” (TELFER in LASHLEY, 2004, p.77), e por tudo que foi visto até aqui, parece ser exatamente esse o contexto em que está inserido a maioria das mulheres em nossa cultura, quer atuem na área de hospitalidade ou não.

### **Hospitalidade: virtude semeada no espaço doméstico**

Para se falar a respeito da hospitalidade como uma virtude gerada dentro do espaço doméstico, se fará referência a um trabalho realizado pelo grupo EDAC – Estúdios de Administración Aplicada, da Universidade de Navarra (Espanha), em 1996, que aborda estudos sobre a mulher e que gerou oito volumes de publicações, intitulada “Mujer Hoy”, e que em um dos volumes dessa série, sob o título “Mujer y Hogar”, os pesquisadores abordam a questão da hospitalidade recebida através da educação familiar, dentro do lar.

Para esse grupo de estudos, a hospitalidade é uma virtude que começa a ser aprendida em família, sendo a mulher a sua principal geradora dentro desse espaço.

Assim, definem a hospitalidade doméstica como “*virtude de quem recebe em sua casa com solicitude, agrado e acolhimento*”. A hospitalidade “*É uma autêntica virtude que exige entrega, atenção, carinho e esmero nos detalhes.*” (EDAC – Mujer y Hogar, 1996, p. 167).

Estudiosos do tema apontam que o lar e a indústria de hospitalidade têm uma relação muito estreita, e a explicação que dão para esse fato é a de se querer importar o clima do lar para os serviços que a indústria de hospitalidade oferece. Assim, é comum se ouvir dizer nesse meio: “Coma como em sua casa, durma como em sua cama, sinta-se em casa...”.

A mulher aparece, dentro do espaço doméstico, como geradora de hospitalidade, uma vez que, atuando no papel de mãe e companheira aprendeu a atuar em benefício de outras pessoas, desinteressadamente e com agrado, considerando sempre as necessidades do outro, ainda que isto represente um esforço de sua parte. A mulher aprendeu a desenvolver um forte sentido social, um espírito de serviço e generosidade a fim de compreender as necessidades do outro e ajudar a resolvê-las. Assim, afirma o grupo do EDAC, “*a hospitalidade é uma virtude*

*individual, e embora seja praticada em uma escala pessoal, pode ser passada para a prática coletiva e profissional.”* (EDAC – Mujer y Hogar, p. 168).

Ainda, segundo o estudo, é através da atuação da mulher, que a hospitalidade começa a ser aprendida no seio familiar, na intimidade do lar. Quem aprende os valores da hospitalidade em seu lar, é capaz de semeá-la no trabalho e na vida em sociedade. A hospitalidade é algo marcante nas famílias bem constituídas, a capacidade de ser hospitaleiro e generoso, é transportada para o ambiente empresarial da forma mais genuína e verdadeira, é algo que vem das raízes.

Uma pessoa pode se aperfeiçoar como profissional da hospitalidade, quando foi educada sob valores da generosidade, do desprendimento, do uso adequado da autoridade, valores de amor ao próximo e da vontade de servir e de conviver com os demais, e isto é algo que se aprende através da educação familiar.

É por meio da hospitalidade, que se aprende a escutar o outro, a se interessar pelo próximo, aprende-se a conversar, a compreender, a aceitar cada pessoa como ela é, pelo seu próprio valor, a respeitar outras formas de se pensar e de se ver a vida, a desenvolver a capacidade de se expressar e de se enriquecer com novas experiências. Este é um autêntico valor que não se deve, por motivo algum perder, e que, de acordo a seu ponto de vista, se encontra ameaçado pelo tipo de vida que se leva nos dias atuais: a agitação, a falta de tempo, a falta de recursos materiais, quando se acredita que para receber é necessário fazer grandes investimentos. Segundo o estudo, deve-se aprender que o importante é a convivência, mesmo quando se recebe de uma forma muito simples, o importante é que a pessoa se sinta bem recebida, e isto depende muito mais da atitude de acolhimento, do que do requinte de itens materiais que se possa oferecer.

EDAC coloca o lar hospitaleiro como o lugar mais próximo da intimidade do indivíduo, onde se dá seu crescimento e desenvolvimento de seu potencial humano.

1. No aspecto material, para cobrir suas necessidades básicas (bem estar).
2. No aspecto afetivo e de sua formação (onde se amadurece e se forma sua personalidade).
3. No aspecto de serviço (ordem, beleza e participação que facilita o desenvolvimento pessoal e sua integração no ambiente social).

O que se vive no lar tem uma grande influência no social: os costumes, as crenças, os hábitos, que começam a ser vividos nos lares, marcam de forma decisiva o modo como se vai viver no meio social.

Dentro das funções do lar, das atividades domésticas, a mulher já vem desempenhando a hospitalidade, que em seu conteúdo são as mesmas funções do setor de hospitalidade comercial, só que neste âmbito profissionalizadas e com tecnologia mais avançada.

Porém, a riqueza do aprendizado doméstico, é que ele embute nas tarefas operacionais, a idéia da hospitalidade, a partir do momento que ela é feita pela mulher, no lar, para servir ao outro com amor e dedicação.

Assim, conclui o estudo, a atuação da mulher no setor de hospitalidade tem suas raízes no seu papel como esposa e mãe, como a tutora do lar. As mulheres que aprendem os valores da hospitalidade dentro de seus lares, têm maiores possibilidades de transportá-los para fora dele, prestando a hospitalidade nas tarefas operacionais do setor profissional (hotéis, restaurantes, hospitais etc). Assim, os gestores da hospitalidade comercial deveriam, segundo conclusões desse estudo, exigir de seus participantes uma sólida formação em hábitos familiares, para que possam construir ambientes agradáveis, de ajuda mútua e de bem estar: a formação familiar da mulher, sem dúvida, marca o início da formação para a hospitalidade.

Na pesquisa de campo se questionou as executivas sobre a existência de uma relação entre a hospitalidade comercial e a doméstica, através da seguinte questão aberta: “A hospitalidade comercial é uma extensão da hospitalidade doméstica (tarefas, espaços, relações). Você concorda com isso? Que relações da hospitalidade doméstica você reproduz em sua vida profissional?”. As entrevistas, de forma geral, concordaram com a assertiva:

*“Sim. A mulher se preocupa mais com os detalhes. O lençol passado sem marcas, as maçãs brilhantes no lobby, a apresentação do buffet no café da manhã, o uniforme e a apresentação pessoal dos colaboradores, muitas vezes passam despercebidos pelos homens, mas não pelas mulheres.*

*O fato do cliente (seja ele hóspede em um hotel ou enfermo em um hospital) se sentir acolhido, desperta nele uma sensação prazerosa de cuidado materno, fidelizando-o no caso de um hóspede ou diminuindo sua angústia ao se tratar de um enfermo no hospital.” (Depoimento de Maisa Duque, gerente de serviços, 21/ Jan/ 2007).*

*“Concordo. Podemos comparar o ato de receber visitas em casa e receber um hóspede no hotel. No meu caso, existem fatores da hospitalidade doméstica que acabo reproduzindo na hospitalidade comercial, tais como: detalhismo na limpeza; detalhismo na organização física; prazer em receber pessoas/ servir; preocupação em deixar a visita a vontade; preocupação em deixar a visita satisfeita para que retorne outras vezes; apresentação do ambiente, do que é servido; preocupação em “entretê-la” a visita, seja com assuntos ou com uma programação que a deixe satisfeita; treinar, educar e desenvolver pessoas.” (Depoimento de Regina Carrijo, gerente geral, 22/ Jan/ 2007).*

*“Concordo plenamente que a hospitalidade comercial é uma extensão da hospitalidade doméstica e que a mulher sabe muito bem como “receber” em casa. A hospitalidade doméstica envolve questões como, vou receber calorosamente, vou*

*fazer com que a pessoa sinta-se acolhida, vou cuidar da minha “visita”, enfim: “Na minha casa ele vai sentir-se em casa”. O dia a dia dentro de um hotel tem de ser exatamente assim. Essa idéia, esse pensamento, deve estar na cabeça de cada funcionário que faz parte da equipe. Nada mais é que gostar de servir, ter prazer nisso!” (Tatiana Teixeira Vaz, gerente de serviços, 19/ Jan, 2007).*

*“Atenção aos detalhes, e carinho na hora de arrumar um quarto! Recebi em uma ocasião um comentário de um hóspede e ele disse que a camareira cuidava melhor da roupa dele e dos sapatos que deixava jogado no apartamento, do que a própria esposa... Isso prova que se fizermos tudo com um toque especial, essa hospitalidade doméstica será sentida pelo hóspede!” (Depoimento de Rachel Golfetto, gerente geral, 24/ Jan/ 2007).*

*“Há alguns comportamentos que reproduzo no trabalho. Estão ligados aos sentimentos pelo próximo e preocupação com o bem-estar. Certa vez, em um treinamento, ouvi que não devemos interferir no comportamento de um colaborador se este não interfere ou prejudica o trabalho. Já me peguei muitas vezes dando orientações de comportamentos e atitudes ou perguntando diariamente se todos almoçaram para me certificar de que todos estão bem e se tudo está em harmonia. Acho que tudo isso tem relação com o desejo de educar, algo ligado à maternidade, talvez, e desejo de ver todos bem.” (Depoimento de Leandra Gallo Antão, gerente geral, 22/ Jan/ 2007).*

*“Concordo, pois há diversas ações praticadas durante a hospitalidade comercial que remetem ao doméstico. Por exemplo, atenção, ou melhor, participação, pois só conseguimos interagir com os hóspedes, pois participamos dos detalhes que eles nos mostram e com os familiares fazemos o mesmo.” (Depoimento de Fernanda Muniz, gerente de serviços, 18/ Jan/ 2007).*

*“Concordo que a hospitalidade comercial é uma extensão da hospitalidade doméstica, o fato de você receber, acolher, entreter, alimentar, dar abrigo e segurança é a base da hospitalidade doméstica e é tudo que fazemos na vida profissional.” (Depoimento de Mariana Fiori, gerente geral, 28/ Jan/ 2007).*

*“Plenamente, porém em proporções diferentes. A relação produzida é a da limpeza, preocupação com o bem estar, cuidado com os pertences, proporcionar, ter sensação de cuidado, atenção e segurança” (Depoimento de Cristina Reis Marques, supervisora operacional, 26/ Fev/ 2007).*

Através dos depoimentos das executivas pode-se entender que é clara a reprodução dos papéis da mulher do ambiente doméstico no ambiente comercial, e que tais papéis envolvem muito mais que elementos de reprodução das tarefas, como limpar, servir e organizar, mas, acima de tudo, reproduzem atitudes e comportamentos da mulher no lar, como o papel de esposa e de mãe, daí os papeis de se relacionar, se envolver, de cuidar e de educar que, de alguma forma, contribuem para seu desempenho no setor.

## **CAPÍTULO 5: AS CARACTERÍSTICAS FEMININAS NA FORMAÇÃO DA PERSONALIDADE EXECUTIVA**

“Se as mulheres são melhores ou piores que os homens, isso não posso dizer. Mas posso sim, afirmar que certamente não são piores.” (Golda Meir).

Esse capítulo estuda as características da personalidade feminina, por meio dos papéis representados pelas mulheres, procurando entender de que forma tais papéis e características acabaram contribuindo para a construção do perfil de uma pessoa hospitaleira.

Para analisar a personalidade feminina e sua identidade com a área da hospitalidade este estudo tomou por base o referencial teórico apresentado nos capítulos anteriores, e que se encontra apresentado de forma resumida, no Quadro I, com a finalidade de investigar a forma como os papéis desempenhados pela mulher, em nossa cultura, nos ambientes domésticos e sociais, contribuíram, ou melhor, permeiam o que se pode chamar de personalidade executiva, personalidade esta que faz com que a mulher se identifique com a área da hospitalidade comercial, especificamente no segmento de hospedagem.

Se as mulheres foram educadas e culturalmente ‘lapidadas’ dentro do ambiente doméstico, por séculos de história, de que forma essa educação e restrição de espaço social contribuíram para a formação de sua personalidade executiva atual, e de que forma essa personalidade vai ao encontro do que seria a personalidade da pessoa hospitaleira conforme teorias e estudos da hospitalidade.

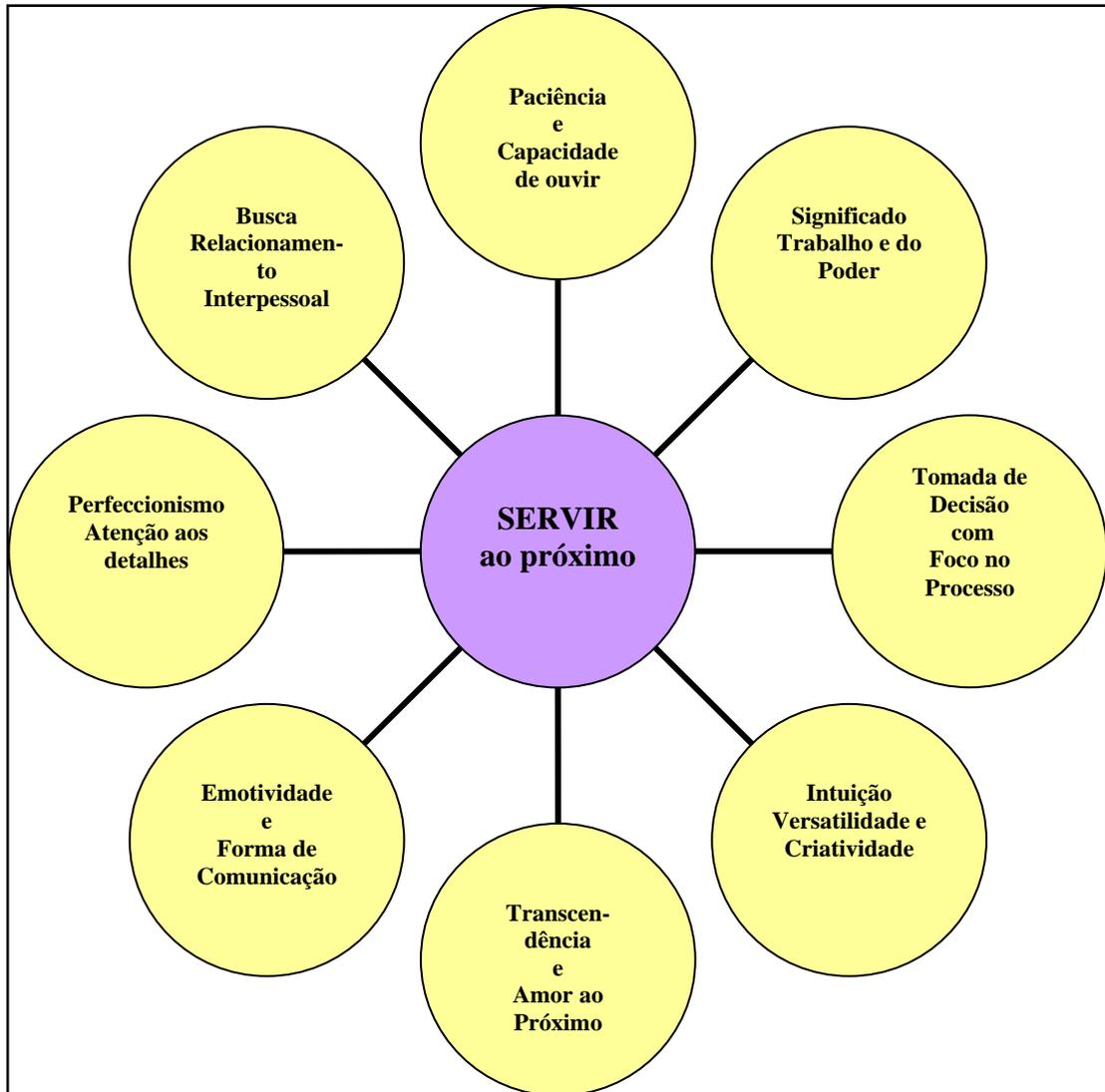
Para melhor entender essa questão recorreu-se aos depoimentos das executivas entrevistadas, procurando ilustrar a existência das características e papéis levantados e estudados no referencial teórico. A idéia foi verificar, ainda que de modo empírico e não passível de generalização, se é possível identificar essas características em gestoras da área da hospitalidade comercial, se de fato tais características contribuem para sua atuação como pessoa hospitaleira e se esse perfil tem lhes ajudado na construção de suas carreiras, de acordo a avaliação das mesmas..

### Quadro I – Construção do Papel Feminino a partir dos referenciais teóricos estudados

Estudiosos	Área	Pontos de destaque
Rebecca Abrams	Sociologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Imperativo de servir.</li> <li>*Responsabilidade pelo outro, como papel feminino.</li> <li>*Estudo dos papéis desempenhados e do conteúdo das brincadeiras de infância: cooperação e socialização característica predominante das brincadeiras de meninas.</li> <li>*Cultivo de relações sociais e de parentesco, pela mulher, dentro da unidade familiar.</li> </ul>
Pierre Bourdier	Sociologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Herança dos papéis femininos pela dominações masculinas, justificadas pelo controle da produção, por parte do homem.</li> <li>*Proposta de estudo do gênero de forma relacional: papel do feminino em relação ao papel do masculino.</li> <li>*Educação para as tarefas e papéis femininos através de brincadeiras de crianças.</li> <li>*Mulheres responsáveis pelo cultivo das relações sociais e familiares dentro da unidade familiar.</li> </ul>
Daniela Finco	Educação	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Definição de espaços e papéis aos gêneros através das brincadeiras de crianças.</li> <li>*Papéis assumidos pelo acultramento e educação desde a infância.</li> </ul>
Cris Evatt	Psicologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Estudo dos papéis dos gêneros através das brincadeiras de crianças.</li> </ul>
Germaine Greer		<ul style="list-style-type: none"> <li>*Associação e identificação da imagem e do papel da mulher ao espaço doméstico.</li> <li>*Aspectos de organização e asseio como identidade da mulher.</li> <li>*Estudo dos papéis femininos, busca de profissões que incluem formas de cuidar, acolher e proteger o outro.</li> </ul>
Simone de Beauvoir	Filosofia	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Influência da educação das meninas na definição do papel social da mulher.</li> </ul>
Maluf e Mott	História Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Estudo papel social da mulher de classe média no Brasil no séc. XX.</li> <li>*Análise dos aspectos de dominação masculina: homem provedor, mulher 'rainha do lar'.</li> <li>*Restrição da mulher ao espaço doméstico.</li> <li>*Estudo das primeiras atividades femininas fora do lar no Brasil: continuidade das tarefas do lar, costureira, cozinheira, enfermeira e professora.</li> <li>*Trabalho como forma de socialização: talvez o principal significado do trabalho para a mulher.</li> </ul>
Evangelia Aravanis	História Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Estudo papéis sociais da mulher</li> <li>*Identificação com papéis do espaço doméstico: dona-de-casa, esposa e mãe.</li> </ul>
Marco Aurélio D.Silva	Ciências Biológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Propõe diferenças do gênero são de ordem cultural.</li> <li>*Estudo do papel da mulher na sociedade (desde sociedades primitivas até os dias atuais) através da dominação masculina.</li> </ul>
Paul Lynch	Ciências Sociais Aplicadas: Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Mulher como protagonista do cenário da hospitalidade comercial, a partir de seu espaço e papel doméstico.</li> <li>*Trabalho da mulher na área da hospitalidade como forma de socialização.</li> </ul>
Elizabeth Telfer	Filosofia	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Análise da hospitalidade comercial a partir da hospitalidade doméstica.</li> <li>*Análise dos motivos relativos à hospitalidade.</li> <li>*Comportamento e atitude da pessoa hospitaleira.</li> </ul>
Doreen Mac Whannel	Sociologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Análise do significado social do gênero.</li> <li>*Análise do estudo empreendedor feminino.</li> </ul>
Martha Barletta	Ciências Sociais Aplicadas: Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Estudo das desigualdades entre os gêneros.</li> <li>*Análise das influências biológicas: hormônios masculinos e femininos na construção dos papéis.</li> <li>*Estudo das formas femininas de saber, sentidos e sensibilidades.</li> </ul>
Marylin Loden	Ciências Sociais Aplicadas: Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Estudo do estilo de liderança feminino.</li> <li>*Análise das habilidades da líder feminina e sua contribuição para a administração.</li> </ul>
EDAC	Ciências Sociais Aplicadas: Administração e Filosofia	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Proposta da mulher como humanizadora do espaço empresarial para esse novo século (XXI).</li> <li>*Explora as potencialidades que a visão feminina, adquirida através de seu papel no lar, aporta às empresas.</li> <li>*Propõe o início do aprendizado da hospitalidade no espaço dos lares, com a mulher como protagonista neste ensino.</li> </ul>
Júlio Lobos	Ciências Sociais Aplicadas: Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Estudo da personalidade executiva das mulheres no Brasil.</li> <li>*Proposta e análise de 14 características encontradas na mulher executiva.</li> </ul>

Fonte: A autora (2007)

**Diagrama I – Características da Personalidade Executiva desejável para atuação em hospitalidade comercial.**



Fonte: A autora (2007)

### **Busca de Relacionamento Interpessoal**

A diferença entre os gêneros se inicia a partir do momento que se faz a primeira pergunta sobre um recém nascido: “é menino ou menina?”. É a partir dessa identificação que se inicia o processo de socialização, sendo que os sexos passam a receber cuidados e educação distintos.

Os meninos são treinados para competir, e doutrinados para vencer; para as meninas não basta vencer, elas querem ficar bem com o adversário. Com isso as meninas aprendem desde cedo a cuidar melhor dos relacionamentos interpessoais, valorizando os contatos bilaterais e evitando a situação de confronto. “Isto explica, em parte, porque os executivos mostram-se amistosos, enquanto as executivas fazem amigos.” (LOBOS, 2002, p. 84).

As mulheres, segundo Lobos (2002) têm a capacidade de apaziguar diferenças, ignorar ataques e estabelecer relacionamentos amistosos, o que as torna úteis em duas frentes estratégicas: clientes e colaboradores.

Não importa se estamos falando com o sujeito da lavanderia, o caixa, ou o chefe; queremos saber de sua história de vida, queremos trocar sentimentos, queremos fazer com que a outra pessoa se torne isso mesmo, uma pessoa, em vez de apenas a outra parte envolvida numa transação. (EVANS, 2000 *apud* LOBOS, 2002, p. 84).

Para alguns autores faz parte do código genético da mulher achar que as pessoas são o elemento mais importante e mais interessante da vida. Para elas todas as situações, decisões, suas atitudes e comportamentos, têm a ver com gente. (BARLETTA, 2003). Ainda, segundo a autora, é clara a diferença entre homens e mulheres no que se refere às interações sociais. Ela faz uma comparação entre ambos, constatando que:

1. Enquanto os homens são solistas, as mulheres são integrantes do conjunto.
2. Enquanto os homens aspiram a ser “vencedores”, as mulheres preferem ser “acolhedoras”.
3. Enquanto os homens ocupam uma pirâmide, as mulheres ocupam um grupo de amigos. (BARLETTA, 2003, p. 86).

Os homens tendem a ver a si mesmos como a estrela do *show* de sua própria vida, e esperam que os demais o vejam da mesma forma. As mulheres enxergam o mundo da perspectiva do grupo. Para as mulheres o melhor sentimento do mundo é o de estar com pessoas com as quais tenham algo em comum, sentem orgulho de seu carinho, consideração e lealdade, demonstram o sentimento cuidando dos outros: seja sua família, seus vizinhos, seus parentes ou colegas de trabalho. Elas estão frequentemente oferecendo ajuda, possuem uma “percepção periférica” que as torna atentas às coisas que podem ser relevantes para alguém que conhecem e com quem se importam.

O sentimento de proximidade e conexão com outra pessoa é importante para as mulheres, pois elas consideram importante ser pessoal, o que requer saber da vida da outra pessoa, conhecer seus gostos, suas aspirações, preferências, mágoas, enfim tudo o que poderá

conectá-la a outra pessoa. As mulheres agem por cooperação e para elas as outras pessoas são fonte de energia, um ombro para se apoiar. (BARLETTA, 2003, p. 88).

Para Barletta (2003), a vida dos homens é sedimentada no pilar da competição. Isto se aplica na forma com que eles trabalham, jogam e se comunicam. Desde sua infância se organizavam em times opostos, onde alguém é o líder e dita as regras. O objetivo do jogo para os homens é o resultado, porque a vitória está vinculada a um prêmio. Quem conquista é o vencedor.

As mulheres, desde os tempos primitivos, não se excitam da mesma forma ao vencer uma luta, pois agir agressivamente com o parceiro implicava em ser menos atraente, ter menos filhos, na luta pela reprodução. (GLANTZ e PEARCE, 1989).

Já o homem considera cada encontro, profissional ou pessoal, uma competição, onde o resultado não pode ser o empate. O lema é: que “vença o melhor”. (BARLETTA, 2003, p. 91). Como consequência, os homens guardam uma distância maior nos relacionamentos, consideram mais seguro manter certa desconfiança e distância em relação ao outro do que se expor. E, por isso também, são mais adeptos dos esportes, uma vez que situações esportivas oferecem a oportunidade aos homens de estarem com outras pessoas, sem que tenham a pressão para a intimidade. (EVATT, 1993, p. 53)

A maneira de os homens se aproximarem das pessoas é fazendo coisas em conjunto, enquanto as mulheres se aproximam conversando. Quando os homens querem passar algum tempo com amigos eles jogam bola, vão pescar ou assistir a um jogo juntos. As mulheres, por sua vez, acham que o mais importante no ato de estarem juntas é conversar. (BARLETTA, 2003, p. 68).

Pelo fato de se concentram fundamentalmente nos outros, as mulheres se preocupam menos em ganhar e mais em cooperar, uma vez que a competição ameaça a proximidade. “Para elas, cada encontro é uma oportunidade para estabelecer ligações, cada pessoa é um aliado em potencial, e o bom resultado de uma negociação é aquele em que todos ganham algo, em qualquer situação.” (BARLETTA, 2003, p. 93)

## **Paciência, Capacidade de Ouvir**

### **Paciência**

O homem não valoriza a paciência, enquanto que a mulher considera a paciência como uma virtude. Essa característica coloca a mulher como o elemento estável, aquela que espera, enquanto o homem se aventura e se arrisca. Assim, por razões hormonais ou culturais, os homens são tidos como mais aventureiros, “eles vêem na paciência uma forma de derrotismo, disfarçada de virtude”. (LOBOS, 2002, p. 85).

“... O homem sempre é quem vai, enquanto a mulher fica, e espera” (LOBOS, *ibidem*). Esta é a forma como as mulheres foram educadas, e que é passada de geração a geração. O comportamento esperado de uma moça “direita” deve ser este: não tomar a iniciativa, e sim, esperar que o homem a tome.

### **Capacidade para Ouvir**

Segundo Lobos (2002), é simplesmente impossível ser um bom ouvinte sem habilidades empáticas, as quais incluem: transmissão de confiança e afeto, linguagem de corpo, perspicácia, compaixão, e acima de tudo o desejo íntimo de entender e de ser entendido pelos outros, habilidades estas inerentes à mulher. “Além de destacar-se na coleta de informações, as mulheres comunicam-se melhor do que os homens no âmbito superior-subordinado, superando-se em acessibilidade, escuta atenta e *feed-back*.” (Mc LEOD, SCRIVE, WAYNE, 1992, p. 343-365).

As mulheres se preocupam com o bem do próximo e em se relacionar bem com o outro, assim elas se interessam por suas histórias e pormenores, e para isto devem ter a paciência de escutar. Porém, a capacidade de ouvir, segundo Lobos (*ibidem*), tem um interesse maior que simplesmente serem empáticas e “boas” para com o próximo, segundo ele as mulheres se utilizam desta habilidade para conduzir, “seduzir” as pessoas.

A comunicação é uma via de mão dupla, em que o emissor envia a mensagem, e o receptor a escuta. Assim não se pode falar que um bom comunicador é aquele que sabe apenas se expressar e, sim, que um bom comunicador é aquele que, além de falar bem, sabe escutar seu emissor. E neste quesito as mulheres parecem estar, de forma geral, bem à frente dos

homens, e isto por uma razão muito simples: as mulheres são mais centradas nos outros, portanto, mais favoráveis a escutar. Alguns estudos, inclusive, indicam que elas emitem mais sons que os seus parceiros enquanto escutam, e se utilizam mais da comunicação não-verbal, fazendo gestos, acenos de cabeça e sorrisos, enquanto escutam.

A linguista Tannen (1991), faz os seguintes comentários a respeito da escuta: quando os homens falam, as mulheres escutam, porém, quando as mulheres falam, os homens as interrompem, porque competem pela posição de oradores, costumando mudar de assunto ou acrescentar sua própria informação. “Os homens buscam sempre ter o controle da conversa, não aguentam ser ouvintes por muito tempo, pois isto os põe numa posição de inferioridade”. (TANNEN *apud* EVATT, 1993, p. 68).

Um estudo coordenado pelos sociólogos West e Zimmerman (1975 *apud* EVATT 1993, p. 69), na Universidade de Los Angeles, apontou que ao conversarem com mulheres que haviam acabado de conhecer, os homens as interrompiam 75% do tempo, além de mudarem o assunto da conversa para assuntos que lhes interessavam mais. Esta situação já muda quando a conversação se dá entre mulheres, neste momento ouvir é tão importante quanto falar, porque esta mão dupla permite que estabeleçam uma intimidade entre si, que é exatamente o que as mulheres querem e buscam. As mulheres não apenas querem ouvir as histórias de suas companheiras, como demonstram empatia, utilizando expressões como: “Sei como se sente, aconteceu exatamente o mesmo comigo...” (TANNEN, 1991 *apud* EVATT, 1993, p. 68).

A versão de Lobos (2002) para a interrupção de conversas por parte dos homens é de que, no mundo masculino, a auto-propaganda funciona como recurso de dominação. Assim, os executivos interrompem e esperam ser interrompidos e, na verdade, só não respeitam quem fica calado, isto porque o ritual masculino é definido por “quem manda”.

### **Tomada de Decisão com Foco no Processo**

“As mulheres, em geral, se apaixonam pelos processos. Basta ver os nove meses de gestação.” (TRAJANO – diretora Magazine Luiza *apud* LOBOS, 2002, p. 93). O processo a que Trajano se refere não é o dos processos de engenharia, e sim das dinâmicas humanas inerentes ao processo produtivo.

As formas femininas de saber estão sustentadas nos sentidos e na sensibilidade.

“Os homens são melhores na visão focada (pense em uma “lanterna”), enquanto as mulheres têm melhor visão periférica (pense em um “holofote”).” (FISHER, 1999, p. 90).

Segundo relatos de psicólogos as mulheres pensam mais regularmente em termos contextuais e holísticos, o que significa que elas relacionam os elementos que vêm uns com os outros e os integram num todo mais amplo, sendo assim pode-se dizer que na média as mulheres são sintetizadoras (elas reúnem as coisas). Por outro lado, elas têm dificuldade em realizar a tarefa oposta, especialidade dos homens que, por serem analistas, tendem a destrinchar as coisas, isto é, eles têm facilidade de discernir objetos separados de seus contextos ou ambientes. (Barletta, 2003)

As mulheres tendem a ter uma visão mais completa dos problemas processuais e de suas causas não técnicas, elas sempre se perguntaram num processo de tomada de decisão: “Alguém ficará feliz (ou infeliz) com o que iremos fazer? Enquanto os homens já se perguntariam: “Para que servirá?”, “Funcionará? Sim ou não?” (LOBOS, 2002, p. 93).

Pelo fato de analisar o processo para a tomada de decisão, a mulher é tida como cautelosa, por um lado pelo fato de não gostar de correr riscos, e por outro, devido a sua tendência ao perfeccionismo.

Lobos (2002, p.92) faz um comentário bastante curioso a respeito da serenidade feminina: “É difícil imaginar um homem partindo para a briga, sem uma mulher atrás dele pedindo calma.”

A serenidade na mulher está relacionada à sua cautela em relação à tomada de decisões. Um estudo conduzido por Fischer (1999), relacionado à área de comunicação, constatou que, quando convidados a escolher entre as prioridades da lei e as necessidades legítimas do indivíduo, os homens tendem a ficar ao lado da lei, enquanto as mulheres tendem a escolher pessoas.

Os psicólogos dizem que, quando se trata de resolver situações interpessoais complexas, as mulheres costumam basear sua reflexão em exemplos e na experiência pessoal, enquanto os homens tendem a pensar mais em termos de ideais de certo e errado, justiça, imparcialidade ou dever. Os homens dizem: “Esse é o certo, as regras são essas”; as mulheres dizem “depende”. (FISHER, 1999, p. 15).

As mulheres tendem a considerar por valor na tomada de decisão aquilo que acalentam, aquilo que curtem, aquilo de que se orgulham, ou de uma forma mais ampla tudo aquilo que importa a elas, diferentemente das coisas que os homens valorizam. (Barletta, 2003, p. 83).

Dentro do meio empresarial, uma das tarefas mais importantes parece estar ligada à tomada de decisões. Seja a que nível hierárquico for, uma pessoa que esteja nesse meio, deverá diariamente ter de tomar decisões. E aqui mais uma vez os gêneros se comportam de forma bastante diferentes. Para os homens a tomada de decisão parece ser uma questão de honra: “Aquele que hesita está perdido, esta é a máxima masculina. No campo de batalha, os guerreiros têm de ser decididos, assim como os homens nos negócios são resolutos nas salas de diretoria das empresas” (EVATT, 1993, p. 70).

Segundo Moir e Jessel (1991), a forma de tomar decisão dos homens, está diretamente ligada aos seus processos intelectuais que se dão de forma linear, por isso, o caráter administrativo masculino exige decisões rápidas.

As mulheres já levam mais tempo para tomar uma decisão, porque tendem a analisar primeiro o lado das pessoas envolvidas. Para elas, via de regra, sempre virá em primeiro lugar o lado humano da questão, seja uma decisão doméstica ou empresarial. Elas costumam explorar todas as possibilidades e analisar os sentimentos das pessoas, antes de tomar uma decisão. Este tipo de comportamento se explica, pelo fato de as mulheres se concentrarem mais nos relacionamentos, portanto, costumam incluir outras pessoas em suas decisões, o que as leva a pensar mais antes de decidir. (GRAY, 1990).

Assim, ao tomar decisões as mulheres não consideram somente os fatos que fazem parte dos problemas, mas também seus sentimentos - e os das outras pessoas envolvidas também. Os homens tendem a ser mais analíticos, costumam separar o essencial do detalhe circunstancial com maior facilidade que as mulheres, enquanto as mulheres costumam acrescentar à equação um elemento extra de sensibilidade. (MOIR e JESSEL, 1991).

Os homens tendem a tomar decisões sozinhos e julgam as considerações emocionais como supérfluas. Por serem práticos e se orientarem para soluções, eles se sentem responsáveis por tomar atitudes que produzirão um efeito sobre o mundo. Assim, ao se concentrarem apenas nos fatos, eles conseguem criar soluções que podem ser implantadas sem que se leve em consideração as conseqüências emocionais. Conforme analisou Gray (1990): “Primeiro, o homem toma uma decisão na privacidade de sua caverna, depois ele a checa com os outros. Se sua conclusão não for aceita, se tranca de novo para pensar”.

As mulheres, segundo Evatt (1993), também tendem a pedir mais conselhos que os homens, não em busca de respostas, mas sim de empatia. Quando uma mulher pede um conselho para um homem, ele entende como um pedido de ajuda e quer achar logo uma solução e dar uma resposta, mas na verdade o que ela quer é empatia.

No mundo feminino dar e receber empatia é algo extremamente valorizado. A maioria dos homens, ao contrário, tende a evitar o excesso de solidariedade, porque tendem a manter uma certa distância dos problemas pessoais dos outros, para evitar a sensação de sufocamento que tanto temem. Isto explica o por que eles geralmente mudam de assunto quando as mulheres lhes trazem problemas pessoais. Trata-se de uma forma de autodefesa. (EVATT, 1993, p. 74).

As mulheres, ao contrário, já não se sentem abafadas pelos problemas alheios, para elas é natural e bem-vindo um envolvimento mais profundo com outra pessoa. O nível de preocupação das mulheres, segundo Fall (1987), é de duas a três vezes maior que o dos homens, isto se dá porque a preocupação é uma forma de tentar obter controle sobre as pessoas e as situações, como também é uma forma de se estabelecer intimidade com os outros, assim quanto mais centralizada nos outros for uma mulher, mais ela se preocupará com eles.

As mulheres têm uma tendência a colocar as prioridades dos outros acima de suas próprias, a se sentir responsáveis por tomar conta dos outros, e incluem em seus julgamentos os pontos de vistas das pessoas com as quais se relacionam. (GILLIGAN, 1982).

Já os homens, segundo Braiker (1988) preferem resolver seus problemas, ao invés de se preocuparem com eles. Assim quando estão preocupados com alguma questão, a sua reação é tentar resolver o problema ou distrair-se.

Elementos de aproximação entre as pessoas e cuidados de preservação da relação também parecem ser preocupações mais femininas. “As mulheres tendem a pedir mais desculpas e mais ajuda que os homens.” (EVATT, 1993, p. 78).

Segundo a autora, um pedido de desculpas é expressão de arrependimento por ter agido de forma errada com alguém. Como para as mulheres é mais fácil se culparem, elas tendem por consequência a pedir mais desculpas que os homens. Para os homens, o que conta é o status, quem está por cima e quem está por baixo, pedir perdão, é reconhecer que falhou, portanto, é se situar por baixo, e, portanto, uma posição que deve ser evitada a qualquer custo.

Para os homens é mais fácil acusar os outros, antes mesmo que descobrir quem falhou, as mulheres como se preocupam com os sentimentos alheios, tendem a ser mais cuidadosas, assim como mais duras e críticas em relação a si mesmas, antes de procurarem ver a culpa dos outros sobre os problemas. (GRAY, 1990).

Nós mulheres estamos sempre ansiosas por agradar as outras pessoas, por isso hesitamos em levantar a voz para defender o que pensamos ou sentimos. Suavizamos nossas afirmações com frases do tipo: “De certa forma, acho que...” ou “Parece que...” (americanas do movimento “Organização Nacional para as Mulheres”, em Seattle-King, autoras do livro *Women, assert yourself* “).

## Transcendência e Amor ao Próximo

### Transcendência

Fazendo-se um estudo em tempos remotos se verificará que sempre os segredos da humanidade foram incorporados em entidades femininas.

Eu sou a flor do campo e o lírio dos vales. Eu sou a mãe do amor justo e do medo e do conhecimento e da esperança sagrada... Eu sou a mediadora dos elementos... Eu sou a lei do sacerdote e a palavra do profeta e o conselho do sábio. Eu matarei e darei vida e não há nada que possa ser entregue que não seja pela minha mão. (Maria- Sofia, deusa da Sabedoria, dito por alquimistas egípcios) (WALKER, 1983 *apud* LOBOS, 2002, p. 89).

Isto pode explicar em boa parte o “por que”, que em ambiente materialistas como o de empresas, a mulher esteja sempre em busca do “sentido das coisas”.

Outra divergência entre os gêneros, relativa à questão da transcendência, está no significado do trabalho: para o homem o trabalho é um *fim*, para a mulher o trabalho é um *meio*. Pergunte a ambos quem são eles: “o homem se define por aquilo que faz na organização, a mulher pelo que é na vida.” (LOBOS, 2002, p. 89).

Bastante interessante também é a forma com que os gêneros tomam os significados das palavras. Os homens tendem a tomar as palavras pelo seu significado literal, para eles as coisas são preto ou branco, portanto, tendem a ser mais realistas que as mulheres (GARFINKEL, 1985) já as mulheres gostam de analisar o significado das atitudes humanas e buscam as interpretações do que foi dito ou escrito nas entrelinhas.

Assim se os homens tendem a investigar a mecânica do motor, a estratégia do jogo de futebol, já as mulheres gostam de falar da mecânica e das estratégias do comportamento humano. “Por que Sue está sempre escolhendo homens que a maltratam?”, “Qual terá sido a verdadeira razão para Fred ter abandonado Alison?” (EVATT, 1993, p. 64).

### Amor ao Próximo

“O cuidar e proteger é feminino”. (BERENSTEIN, 2001 *apud* LOBOS, 2002, p. 90) e isso teria origem no período pré-histórico, quando enquanto o macho saía para a caça, a fêmea ficava na caverna cuidando da cria.

Até hoje, segundo Lobos (2002), em contraste com o homem, a mulher possui uma habilidade extraordinária de dar amor e proteção ao próximo. Isto é tão acentuado que a sua maior dificuldade é manter a noção do *self* (de si mesma) em qualquer relacionamento. Ela tende a sacrificar seus interesses, assumir tarefas alheias e culpas por falhas em situações em que nem participou. “Daí que o talento para “acolher” clientes e funcionários seja uma das principais vantagens competitivas da profissional mulher.” (LOBOS, 2002, p.90).

Muitas mulheres chegam ao extremo de colocar a felicidade dos outros dentro de seu próprio conceito de sucesso. “Fico mais feliz quando tenho sucesso em alguma coisa que também vai fazer outras pessoas felizes”, teve a concordância de 15% dos homens, e de 50% das mulheres, em uma pesquisa. (MOIR e JESSEL, 1991, p. 157).

Já, segundo Gray (1990), para o homem a sua maior dificuldade parece ser superar a sua tendência a estar sempre absorto em si mesmo, por ser mais individualista, não está preocupado em se afastar ou afastar os outros de si mesmo. A mulher, por sua vez, tem uma habilidade para dar amor e atenção ao próximo que é extraordinária. (LOBOS, 2002).

## **Intuição, Versatilidade e Criatividade**

### **Intuição**

O homem tende a só acreditar vendo, apalpando, enquanto as mulheres trabalham com a intuição. Os psicanalistas a chamavam de “tesouro da psique feminina”, assim “... a intuição é como um cristal através do qual pode-se ver com inequívoca certeza algo que não existe-uma espécie de instrumento divino.” (PINKOLA, 1998 *apud* LOBOS, 2002, p. 87).

Este fenômeno teria uma explicação biológica associada ao hormônio da maternidade, a progesterona, que responde pela intuição, e pela diferença entre o hemisfério esquerdo e direito dos cérebros masculino e feminino: “as mulheres usam ambos os hemisférios (o da razão e o da emoção), enquanto os homens usam apenas o hemisfério da razão, que é o que lhes parece mais adequado à resolução do problema.” (Cappon, 1993, p. 40-45). O fato dos homens serem mais focados, também os impediria de ver *além* das coisas, por *trás* das coisas.

Para Barletta (2003), as mulheres percebem mais, captam coisas que os homens não percebem. Para ela, as mulheres possuem além dos cinco sentidos uma habilidade sensorial mais oculta, percebem variações sutis em tom de voz, expressão facial, gestos e linguagem

corporal, é como se conseguissem fazer um “raio-x emocional”. Como buscam integrar, qualquer detalhe é para elas fundamental para o entendimento da situação como um todo.

Assim se poderia, de uma forma geral, fazer uma categorização entre os gêneros, colocando-se os homens na categoria sensorial, e as mulheres, na categoria intuitiva, o que significa dizer, que os homens dentro de um processo de trabalho, se realizarão mediante o processo concluído, a meta atingida, já as mulheres se realizam mediante as lições aprendidas, a satisfação das pessoas envolvidas. (LOBOS, 2002).

## **Versatilidade**

A explicação para a versatilidade da mulher, segundo Witelson (1976), é dada sob o ponto de vista neurológico: diferenças na estrutura cerebral e no *portfólio* de hormônios determinam formas de pensar distintas: o homem pensa linearmente, portanto, pensa e executa uma coisa de cada vez; a mulher tem um raciocínio multidimensional, que lhe permite pensar e fazer várias coisas simultaneamente.

Para Lobos (2002) essa versatilidade só veio a contribuir para sua performance no meio empresarial, uma vez que hoje as empresas são muito mais flexíveis e buscam recursos humanos multifuncionais.

Para Barletta (2003), a mulher padrão, pode ser considerada como uma “CPO” – *Chief Purchasing Officer* (Executiva de Compras) da casa, uma vez que é ela quem faz a maior parte das compras. Ao mesmo tempo pode-se dizer que ocupa cargos simultâneos na empresa “lar”. Ela é a secretária da Saúde, da Educação e do Bem-Estar Social, pois no geral assume a responsabilidade pela assistência à saúde e as questões relativas à escola, à administração financeira e ao orçamento da família. Ela é a secretária do Interior, pois procura garantir a estabilidade emocional e a convivência dentro da família; é a secretária do meio-ambiente, pois lida com a ordem e organização e a limpeza dos aposentos, das roupas e dos objetos de todos da casa, Chefia o departamento de idosos se seus pais ou os pais de seu marido necessitam de assistência na velhice; e, por fim, ainda arruma tempo para atuar na área de Lazer e Entretenimento da família, organizando viagens e passeios e festas comemorativas. As mulheres conseguem realizar tantas tarefas simultâneas devido sua capacidade de serem mais abrangentes e integradas. Para elas esta forma de atuar é mais eficiente e produtiva. Assim assumem várias personalidades: de executiva, de dona de casa, de mãe e de esposa, conseguindo assim realizar muitas tarefas simultâneas. Por outro lado, por esta mesma razão,

as mulheres não têm um prazo estipulado para cada uma de suas tarefas, podendo gastar inclusive mais tempo para realizá-las. Já os homens por serem mais focados em suas tarefas, tendem a estruturar suas vidas linearmente: as primeiras coisas primeiro, terminar uma tarefa antes de passar para a segunda, fazer primeiro as coisas mais importantes, e depois as menos importantes.

Um estudo realizado pelas Nações Unidas com homens e mulheres de 130 sociedades concluiu que, em todas as culturas, as mulheres executam várias tarefas simultaneamente e demonstram facilidade para administrar muitas atividades ao mesmo tempo. (FISCHER, 1999, p. 7).

## **Criatividade**

Segundo Abraham Maslow, “feminino” e “criativo”, este último no sentido da imaginação, fantasia, poesia, música, ternura, têm o mesmo significado. (MASLOW, *apud* LOBOS, 2002, p. 96).

A questão da criatividade feminina parece ter seus alicerces nas brincadeiras de infância. As meninas de uma forma geral, utilizavam mais a imaginação nas brincadeiras de casinha, construía histórias e mudavam seu final caso não fosse de seu agrado o andamento da brincadeira, isto se tornava possível uma vez que suas brincadeiras, ao contrário dos jogos dos meninos, não tinham regras.

Assim aprenderam desde cedo a criar finais diferentes para as mesmas histórias, bem como mudarem de papéis nas brincadeiras com facilidade (hoje ser mãe, depois filha, depois babá, médica e assim por diante).

As brincadeiras dos meninos, de uma forma geral, são mais relacionadas com jogos, onde os papéis (posições) são pré-definidos, e uma vez se dando bem nesse papel, dificilmente assumem outro (goleiro, atacante, centro-avante). As estratégias são pré-determinadas, e as regras são fixas e claras, não podendo ser mudadas no transcorrer do jogo. E assim cresceram os meninos, acostumados às regras, a posições fixas e a realizar cada vez melhor seu papel.

Essa educação, de certa forma, levou os meninos quando adultos a se utilizarem menos de sua imaginação e mais da técnica para realizar seu trabalho, enquanto as mulheres foram treinadas a usar mais sua imaginação e, de uma forma geral, aprenderam a ‘driblar as regras’.

Isto não quer dizer que os homens não sejam criativos e as mulheres sejam ‘desregradas’, mas sim que há um fator educacional inegável para a construção destas características no gênero que acabam por definir suas personalidades executivas de um modo geral.

Para Finke (1992 *apud* LOBOS, 2002, p. 96) existem dois tipos de criatividade dentro do gênero: uma cognitiva e regrada, que estaria mais presente nos homens, por exemplo, nos ganhadores do Prêmio Nobel; outra, natural e espontânea, presente nas mulheres.” Quando as empresas pedem criatividade aos seus executivos, ela está se referindo à criatividade feminina.

### **Emotividade e Formas de Comunicação**

*Para a mulher, ser sensível e empática perante as emoções dos outros não é só uma maneira de se comunicar com eles, mas também um primeiro passo para exercer o poder que lhe interessa, o da persuasão, o da influência velada.” (PINKOLA, 1998 *apud* LOBOS, 2002, p. 88).*

Cientistas que afirmam que as mulheres são mais emocionais que os homens, sustentam sua afirmação com base em três resultados: (1) Eles acreditam que na média as mulheres realmente vivenciam toda a gama de emoções com maior intensidade e volatilidade que os homens; (2) na cultura feminina do gênero é aceito e também esperado, que as mulheres expressem suas emoções com maior frequência que os homens, enquanto estes se orgulham de seu autocontrole; (3) nas mulheres as conexões entre os centros emocional e verbal do cérebro são mais fortes, o que lhes permite articular melhor suas emoções. (DIENER, *apud* GOLEMAN, 1997).

Para os homens, as emoções são consideradas desvios, distrações, por isso lidam muito mal com elas. Isto também explica porque o cérebro masculino é menos eficiente que o feminino, em relação à fala, uma vez que fala e emoção estão estritamente conectadas a nível cerebral.

As mulheres apresentam uma inclinação para o verbal, mais forte que os homens sendo que é aceito nos dias de hoje, o fato de que a mulher tem maior fluência verbal que os homens. “Basta dizer que as meninas aprendem a falar, ler e escrever mais cedo que os meninos, e que têm mais habilidade com a gramática, ortografia e geração de palavras.” (KIMURA, 1999, cap. 8).

Segundo o biossociólogo Leonard Benson (*apud* EVATT, 1993, p. 59) “as meninas se concentram nas pessoas, e os meninos nas coisas”, e este comportamento parece se prolongar ao longo de suas vidas. Benson (*ibidem*), afirma que os homens falam mais a respeito dos negócios, esportes e políticas; também gostam de falar de carros, aparelhos eletrônicos e de som, ferramentas e de como as coisas são feitas, como funcionam, como consertá-las, como melhorar o mundo. Trocam informações sobre fatos e opiniões com facilidade. As mulheres falam mais sobre pessoas, seus problemas, suas ações e reações. Ainda quando as mulheres falam de coisas, o assunto é orientado para o ser humano, como por exemplo: dietas, saúde, viagens, culinária, hobbies. Até mesmo quando falam sobre trabalho e carreira, parte dessas conversas de trabalho acaba recaindo sobre as pessoas: como os indivíduos podem trabalhar juntos, quem passou quem para trás, ou ainda, qual a melhor maneira de se criar um ambiente de trabalho agradável.

Para suportar esta tendência de diferença do conteúdo e tema das conversas entre os gêneros, a pesquisadora Deborah Blum (1997) observou moças e rapazes conversando em uma lanchonete: as moças conversavam mais sobre as pessoas em suas vidas, já os rapazes conversavam sobre esportes, política, provas e trabalhos de classe. A mesma pesquisadora, analisando o que as mulheres escrevem, observou que elas utilizam menos números, preposições, pontos de interrogação e pronomes que os homens, especialmente o “eu”. Elas fazem mais referências a pessoas, a casa, além do uso de palavras ligadas a sensações, emoções e idéias. Os homens utilizam mais palavras relacionadas ao corpo, e escrevem mais sobre esportes, televisão e dinheiro.

Dentro dos estudos da linguística, LAKOFF (1990), observou diferenças na “forma” de falar entre homens e mulheres, chegando às seguintes evidências:

- as mulheres geralmente fazem uma pergunta para dar continuidade à conversação, enquanto os homens tomam as perguntas de forma mais literal, considerando-as uma mera forma de tomar informações;
- as mulheres costumam utilizar mais adjetivos para expressar melhor suas colocações, como: “maravilhoso”, “incrível”, mais diminutivos para dar mais sentimento à situação: “fofinho”, “pinguinho”, além de mais eufemismos, para evitarem de serem muito diretas ou ‘agressivas’ verbalmente: “não estou nem um pouco satisfeita com...”, ao invés de “estou furiosa porque...”.
- as mulheres usam menos coloquialismos do que os homens.

- as mulheres usam um estilo de conversa mais colaborativo, enquanto o masculino tende a ser mais competitivo. Um exemplo típico que cabe aqui é a forma de se passar uma instrução. Lakoff (1990) dá um exemplo: o homem fala de forma direta: “*A meta é esta, e temos de atingi-la dentro do prazo*”, a mulher já tenderia a dizer: “*Temos uma meta a atingir até o final do mês, conto com a ajuda de todos vocês para conseguirmos chegar lá*”. (LAKOFF *apud* EVATT, 1993, p. 60).

Um tema bastante discutido na área da Administração, é a questão da assertividade. Encontra-se uma infinita lista de títulos sobre este tema, na seção de best-seller das livrarias, dando dicas de como se tornar assertivo na comunicação como fórmula para sobrevivência dentro do mercado de trabalho. Para os homens esta questão de assertividade, parece ser mais favorável. Segundo Lakoff (1990) a linguagem masculina é a linguagem do poder, é intencionalmente direta, clara, sucinta, como seria esperado de alguém que não precisa ter medo de ofender ninguém. Evatt (1993) sugere algumas explicações para essa questão, para ela, os homens sempre foram dominantes, em nossa sociedade, detendo a maior parte do poder e do dinheiro, com isso, ao longo da história as mulheres tiveram que utilizar uma linguagem mais circunspecta para obter o que queriam. Ainda, segundo a autora, a diplomacia linguística feminina pode se tornar bastante útil, em algumas circunstâncias, embora em outras, coloque a mulher em uma posição desfavorável. A questão é que a linguagem feminina é, em geral, mais cautelosa, menos ofensiva e mais conciliadora que a dos homens. Para um cenário empresarial, onde as relações humanas devem ser exploradas e cuidadas, parece que o estilo indireto feminino estaria mais apropriado. O estilo da conversação feminino, para Evatt (1993) perde a conotação de voz de mando, mas ganha no estilo participativo e de colaboração. Assim as mulheres, de forma geral, preferem dizer frases como: “ *você tem certeza que não se importa se...*”, ao invés de colocar seus desejos de forma aberta e direta. Suas críticas em relação às pessoas são mais dissimuladas, sendo assim são menos “*agressivas*”, ao invés de comentarem diretamente sobre os atos de outra pessoa, elas falam: “*sabe... acho que seria ótimo se você conseguisse visitar mais cinco clientes por dia...*”. Elas também costumam fazer mais perguntas, para saber a opinião dos outros, assim como precedem suas idéias com perguntas, ao invés de declarar e expor suas opiniões de forma direta, tirando a conotação de imposição, por exemplo, elas dizem: “*O que você acharia se nós...?*”. (EVATT,1993, p. 67).

Uma pesquisa realizada na Faculdade de Holy Cross, em Worcester, Massachusetts, por Linda Carli, professora-assistente de Psicologia, ( *apud* EVATT, 1993, p. 67), estudou o estilo de comunicação de 238 homens e mulheres, e chegou a conclusão de que a fala feminina é mais hesitante, mais respeitosa e menos confiante que a fala masculina, uma vez que é permeada de coisas do tipo:

- Negação – Costumam fazer um comentário ou frase inicial que enfraquece a afirmação seguinte: Exemplo: “*Não tenho certeza, mas...*”
- Incerteza – Costumam empobrecer uma idéia, incluindo em suas frases palavras como “*talvez*”, “*meio*”. Por exemplo: “*Os funcionários estão meio desmotivados.*”
- Pergunta retórica – Costumam por uma frase debilitante ao final de uma afirmação. Por exemplo: “*Devemos investir mais em treinamento, você não acha?*”

Carli concluiu que as mulheres utilizavam esse tipo de comunicação para não se mostrarem “agressivas” diante dos homens. Os homens, por sua vez, não gostam que as mulheres sejam muito firmes ou pressionadoras, porque a linguagem e o comportamento convicto violam os padrões, estabelecidos pelos próprios homens, do comportamento feminino.

Antes de compartilhar suas idéias com indivíduos mais importantes (neste caso, as mulheres) devem, em primeiro lugar, demonstrar que não têm interesse em competir por status... Nesse sentido, portanto, a fala hesitante é menos ameaçadora para os homens. (CARLI e EAGLY *apud* EVATT, 1993, p. 67).

O estilo de comunicação feminino pode ser visto sob diferentes aspectos, se por um lado ele coloca a mulher em uma situação desfavorável, por outro facilita sua aproximação com as pessoas, e até pode se dizer que é um estilo diplomático e que, portanto, acaba por favorecer as negociações, seja com colaboradores, parceiros ou clientes.

## O significado do trabalho e do poder para as mulheres

“A atitude das mulheres no mercado é problemática. Elas não lutam o suficiente pelo poder. Amiúde até superam os homens, mas optam por não lutar (...). Algumas mulheres não gostam de competição em campo aberto.”<sup>2</sup> (CEBRIÁN, 2002 chefe do grupo PRISA).

Lobos (2002) aponta duas formas de poder: o bruto e o persuasivo. No caso, Cebrián estaria se referindo ao primeiro tipo. As mulheres aplicam o poder persuasivo. A aculturação feminina valoriza a cooperação e o poder persuasivo é mais “civilizado” e mais adequado à formação das equipes, de relações com os clientes e fornecedores, de parceria com os concorrentes. Segundo Lobos (2002), as mulheres como são defensoras do poder persuasivo se tornam vitais na democratização da comunicação interna e na montagem de uma estrutura decisória distribuída através da hierarquia e não apenas concentrada no topo da pirâmide.

Uma pesquisa que cruzou culturas de seis sociedades modernas pediu a homens e mulheres para descreverem o seu eu ideal, isto é, “*o tipo de pessoa que eu gostaria de ser*”. A maioria dos homens se auto descreveu como “ousado, competitivo, capaz, dominante, assertivo, admirado, crítico e controlado.” Já a maioria das mulheres escolheu o seguinte conjunto de adjetivos: “calorosa, amorosa, impulsiva, generosa, simpática e afetiva.” (MOIR e JESSEL, 1992, p. 133).

As mulheres, conforme coloca Barletta (2003) não têm a intenção de ser admiradas, assim como não desejam ser desprezadas. Para elas, no mundo feminino a posição ideal é lado-a-lado. Essa posição é para elas tão importante e confortável, quanto o poder da pirâmide é para os homens.

Partindo do pressuposto, de que se você é uma boa pessoa, sempre terá alguém com quem conversar, trocar idéias ou partilhar experiências, seu grupo se beneficiará do conjunto dos talentos e recursos de todo mundo; e como você receberá insumos de todo mundo ao decidir a direção, todo mundo terá interesse em ver o sucesso do grupo. (BARLETA, 2003, p. 95).

A relação com o poder se dá de forma distinta entre homens e mulheres. O homem busca o poder, para ele o poder é sinônimo de *status*, já uma mulher pode não ambicionar o lugar mais alto numa empresa, o que não significa que ela pretenda evitar a autoridade e o poder. Segundo Baker (1991), para a mulher o poder é a capacidade de implementar.

---

<sup>2</sup> Grupo PRISA (uma espécie de Organizações Globo espanhola), apud Hite, Shere. 2000. Sex & Business. Grã Bretanha. Pearson Education. In Lobos 2002, p. 91.

Para Lobos (2002), a idéia de liderar colocando-se à frente das tropas é estranha às mulheres, afinal elas trazem consigo uma história de submissão cujas seqüelas permanecem até os dias atuais. Para o autor, as mulheres não lidam bem com o poder, pois temem ter o estilo feminino questionado por colegas, superiores e subordinados, ou se bandeiam para o estilo “machão”, contrariando sua própria natureza.

Outra versão para esta questão, apresentada por ele é a de que a conquista do poder, para a mulher, vem associada à idéia de solidão, ou seja, “Se eu for glorificada, não precisarei mais de ninguém, e ninguém também precisará mais de mim.” Dessa forma, a mulher redefina a fórmula de sucesso, ao invés de “alcançar a meta”, sucesso passa a ser “fazer um trabalho bem feito”, e com isso as atenções recaem sobre o processo em si, e não apenas sobre o seu desfecho, o que parece fazer bastante sentido. (LOBOS, 2002, p.93).

Os homens já tendem a considerar os negócios como um assunto de ganhar ou perder. (FISHER,1999). “Eles atribuem maior valor aos títulos, ao espaço de seu escritório, a um salário elevado e às horas extras: os distintivos e emblemas de seu nível hierárquico.” (KELLY, 1991, p. 100).

O trabalho em si também tem um significado bastante diferente para homens e mulheres. Os homens costumam se definir através do trabalho. Os negócios e a política foram criados à imagem do homem. Desde a infância e por toda a vida, os homens se vêem envolvidos em jogos de poder. Até mesmo seu jeito de ser – a postura, a maneira de falar, gesticular e sentar-se – é mais agressivo que o das mulheres. E o mundo dos negócios reflete esses valores. (EVATT, 1993).

Os homens podem se sentir arruinados e inúteis, quando atingidos pela falta de sucesso profissional, ou por um golpe financeiro. A satisfação pessoal das mulheres já está ligada ao fato de possuírem relacionamentos compensadores com outras pessoas. (SHAEVITZ, 1991).

As mulheres, segundo a psicóloga De Angelis (2000), tendem a encobrir sua primazia e competência, temendo parecer arrogantes e presunçosas. Por essa razão, muitas mulheres preferem ficar na posição de espectadoras e aplaudir as conquistas dos outros, afinal para elas “aplaudi-los é uma forma de cuidar deles”.

Já Schaeff (1981), põe em questão o significado do poder para os gêneros:

... no Sistema Feminino, o poder é visto de forma bastante parecida com o amor: não tem limites, e, quando compartilhado, regenera e se expande. Não é necessário armazená-lo, pois só aumenta quando é dado. Inversamente, os homens geralmente acham que o poder é limitado; a questão é: poder sobre quem? Ou você o tem sobre os outros, ou alguém o tem sobre você.. (SHAEFF, *apud* EVATT, 1993, p. 49))

## **Perfeccionismo: Atenção aos detalhes**

As mulheres se preocupam mais com os detalhes: o cabo solto, a gravata torta, analisa Lobos (2002).

As mulheres possuem uma tendência a captar melhor os detalhes e as nuances. Um estudo, conduzido pelos pesquisadores Gálea e Kimura, conclui que “conversando com casais após uma viagem conjunta, as mulheres se lembravam de mais detalhes dos lugares e das paisagens do que os homens.” (KIMURA, 1999, p. 89).

Pode-se dizer que a busca pelo perfeccionismo, presente na maioria das mulheres, está diretamente ligada à atenção aos detalhes, e esta por sua vez à forma com que a mulher “olha” para seu entorno. Segundo MacGuiness (1979) a visão da mulher é periférica, enquanto o homem vê as coisas em profundidade, a mulher as vê em amplitude, ou seja, segundo ele, as mulheres têm um campo de visão muito maior. É provável que as mulheres tenham desenvolvido essa aptidão em um passado remoto, quando tinham de vigiar seus filhos enquanto trabalhavam. Hoje em dia as mulheres utilizam essa aptidão no trabalho, são “experts” em ler posturas corporais, bem como são capazes de rapidamente reconhecer pessoas pelo nome no meio corporativo, como clientes da empresa, isto por apresentarem uma melhor memória visual.

As mulheres também apresentam uma forte capacidade para ler expressões faciais Kolata (1995) observa que as mulheres, no geral, são melhores para decifrar emoções olhando na cara de outra pessoa.

Estudos realizados por norte-americanos, indicam que independentemente da cultura, as mulheres se apresentam mais capazes que os homens para fazer interpretações faciais, assim atesta um estudo realizado em doze países de culturas distintas, incluindo as aldeias de Nova Guiné. (EKMAN e FRIESEN, 1971, pp.124-129).

A aptidão, ou a tendência a interpretar expressões e emoções faciais, mais desenvolvida na mulher e menos desenvolvida no homem, de um modo geral, pode ser explicada em parte pelo papel da mulher em cuidados com seus filhos: em tempos ancestrais a mulher desenvolveu a habilidade de interpretar expressões faciais como forma de cuidar de seus filhos antes que pudessem falar o que sentiam e também para conhecer e julgar seu parceiro.

Atualmente esta aptidão é levada para o mercado de trabalho, lhe conferindo várias vantagens. Cada vez mais se tem de lidar no mundo dos negócios com comportamentos diferentes de colaboradores e clientes, inclusive, devido à globalização, com pessoas de

culturas diferentes e, para lidar com eficácia com essa rede de personalidades e culturas tão complexa, é necessário ter domínio sobre todos os detalhes sociais possíveis.

Em complementaridade às expressões, a leitura da linguagem corporal, também é uma aptidão mais forte nas mulheres, exatamente pela mesma razão: atenção aos detalhes. As pessoas transmitem 90% de sua mensagem através de seu corpo, ou seja, “90% das mensagens emocionais das pessoas são não-verbais.” (GOLEMAN, 1995, p.9).

Testes realizados com homens e mulheres de dezenove países atestaram que a mulher é superior ao homem na hora de interpretar as emoções dos demais, através de tom de voz, postura, gestos e outros impulsos não-verbais. (HALL, 1984; GOLEMAN, 1995). As meninas e as mulheres prestam mais atenção à linguagem corporal, enquanto a tendência é de que os homens se concentrem mais nas palavras. (MCGUINNESS e PRIBRAM, 1979).

Com isso é fácil de se entender porque as mulheres têm uma tendência em acertar mais que os homens, ao fazer juízo de uma pessoa, o que vem a lhe dar uma vantagem para desenvolver relacionamentos mais abertos e “francos” com colaboradores e clientes.

Outro elemento ligado à atenção aos detalhes é, segundo Silverman e Eals (1992) a “memória locativa” da mulher, a que definiram como a habilidade feminina para recordar lugares fixos. As mulheres se orientam por meio de objetos estacionários distribuídos em um espaço determinado. Ao darem direções, as mulheres costumam dizer “Vira à esquerda depois da floricultura, e logo à direita quando avistar uma parede alta de pedra.” (FISHER, 2000, p. 136). Quando as mulheres dão direções elas, de uma forma geral, especificam o dobro de pontos concretos do que os homens. Os homens, por sua vez, tendem a orientar-se pela distância e pelos pontos cardinais. Eles costumam dar orientações da seguinte forma: “Ande um quarto de milha até o norte pela auto-pista 9, depois umas quinhentas jardas a leste pela estrada 21” (MILLER e SANTONI, 1986, pp. 225-235). “Quando os homens dão direções eles incluem o dobro de referências quantitativas e cardinais que as mulheres.” (MILLER e SANTONI, *ibidem*).

A explicação encontrada para a atenção aos detalhes espaciais, também dada por Silverman e Eals (1992) parece fazer bastante sentido: eles se baseiam na hipótese de que a forma feminina de orientação provém de tempos remotos, quando as mulheres tinham a necessidade de recordar a localização de poços d’água e espessuras de frutos silvestres, e a localização das árvores de frutas onde faziam suas colheitas. As mulheres tinham de usar essas referências estáticas para encontrar seus caminhos de volta para a casa. Já, o que tudo indica, é que os homens tenham desenvolvido sua forma de percepção espacial por sua atividade mais remota: a caça. Os caçadores teriam de tomar conta dos animais apreendidos,

enquanto acompanhavam o deslocamento dos antílopes e o vôo dos pássaros. Assim, ter conhecimento da posição do sol e calcular a distância percorrida em uma dada direção era uma forma prática de orientar-se quando seguiam uma presa em movimento.

Se é fato que no passado essas duas formas de orientar-se eram vitais, a forma de orientar-se desenvolvida pelas mulheres lhes confere, hoje, no ambiente de trabalho, uma grande vantagem: elas são capazes de tomar todos os detalhes da sala de trabalho ou espaço de trabalho de um colaborador ou superior, como fotografias, quadros, pertences pessoais expostos, conhecerem mais sobre essa pessoa através desses elementos e, ainda, utilizar essa gama de detalhes para aprimorar seus relacionamentos pessoais dentro do ambiente de trabalho.

Os sentidos nas mulheres são, de uma forma geral, bastante aguçados. Por possuir um delicado sentido de tato, elas são capazes de reconhecer até o tipo de um aperto de mãos. Possuem ouvidos sensíveis capazes de captar a oscilação no tom de voz de seu interlocutor. Percebem cheiros à distância, notam o cheiro na roupa de outra pessoa, bem como no seu ambiente (quarto, escritório). Assim, segundo Fisher (2000) acabam por se dar bem em todo tipo de tarefa que exija atuar com inteligência, intuição e tato, como as profissões de intérprete, advogadas, mediadoras, agentes sociais e, acima de todas, “profissões de gentes”.

O dom natural ao tato, inerente à mulher, faz com que aporte ao mundo do trabalho um talento social, sendo que, segundo a Psicologia, elas são tidas como mais “destras”, de uma forma geral, no quesito que os psicólogos denominam de “sensibilidade interpessoal”. (FISHER, 2000, p. 138).

Segundo Lobos (2002, p. 95) “as mulheres costuravam roupas e as executivas de hoje “*costuram*” relações humanas, ambas tarefas fazem com perfeição”.

Comparando-se as características da personalidade executiva desejável para atuação em hospitalidade comercial apresentada nesse capítulo com as respostas levantadas através das entrevistas junto às executivas do segmento de hospedagem, constatou-se que muitas delas foram identificadas nessas executivas. A questão aberta formulada foi: “Você acredita que o fato de ser mulher faz com que facilite seu desempenho e identificação com a área da hospitalidade?”.

*“Sim. As mulheres têm facilidade em desempenhar várias atividades ao mesmo tempo. Acredito que esta facilidade se dá não apenas por uma característica do sexo feminino, mas também pelo fato da criação. A mulher desde criança recebe mais atividades que os homens, assumindo assim mais responsabilidades e exercendo uma multifuncionalidade que na maioria das vezes não é encontrada nos homens. A área de hospitalidade por sua vez requer profissionais que apresentem equilíbrio entre o racional e o emocional.*”

*Necessita de pessoas capazes de atuar energeticamente (em determinadas situações) mas sem perder a doçura. As diversas facetas e a capacidade de multifuncionalidade da mulher contribuem e facilitam seu desempenho nessa área.” (Maisa Duque, gerente de serviços)*

*“Sim, acredito. Acho que a mulher tem muito mais jeito para trabalhar o “servir”, o “recepcionar”, o “atender bem”. Ao mesmo tempo que a mulher tem a sensibilidade de perceber com facilidade o que outra pessoa está sentindo, desejando, ela tem uma personalidade forte, capaz de resolver problemas difíceis exatamente pela sensibilidade, mesmo que precise ser mais ríspida ou enérgica. Além disso, a mulher é detalhista, exigente em relação à limpeza, à qualidade de um atendimento, à postura dos profissionais que lidera; a mulher se preocupa com o próximo (funcionário) – com seu bem-estar, sua satisfação, seu crescimento profissional. Estas características, muito presentes nas mulheres, facilitam-me no desempenho e identificação com a área da hospitalidade.” (Regina Carrijo, gerente geral)*

*“Acredito 100%. Claro que também há vários homens de sucesso na área, porém, acredito que a mulher tem características que são determinantes em muitos casos. As mulheres são mais detalhistas, são intuitivas, são mais sensíveis, são mais pacientes, são mais acolhedoras,... A área de hospitalidade transmite muito a idéia de gostar de receber, saber acolher, cuidar do hóspede,... E se tratando de equipe, acredito que a mulher consiga “quebrar barreiras”, entre o chefe e o funcionário com mais facilidade.” (Tatiana Teixeira Vaz, gerente de serviços)*

*“Sem querer desmerecer aos homens, pois meu chefe, Sr. Christer Holtze é muito admirado por todos, acho que a mulher, sem dúvida tem muito mais carisma. Nós conseguimos entender melhor certas situações “femininas”, como também damos mais atenção aos detalhes o que as vezes pode passar um pouco despercebidos por eles! É claro que se pode contratar ótimas governantas que venham a suprir essa “deficiência”, mas como eu sempre digo; ”Se você não souber fazer, não saberá cobrar”!!” (Rachel Golfetto, gerente geral)*

*“Acredito que sim. As situações que vivemos ao longo da vida, as experiências que vivenciamos, a educação que recebemos nos transformam e somam muito à personalidade de cada um. No entanto, acredito também que a mulher faz algumas coisas de maneira especial ao colocar seu coração nelas. A maneira de demonstrar preocupação natural com as pessoas as sensibiliza e traz resultados, principalmente na área de serviços, onde a percepção é fundamental. É algo involuntário e natural, quando se faz o que se gosta.” (Leandra Gallo Antão, gerente geral)*

*“Muitas características femininas como por exemplo, emotiva, intuitiva, formadora, auxiliam situações presentes na área de hospitalidade. O desenvolvimento dessas habilidades femininas auxilia no desempenho e faz com que as pessoas também se identifiquem comigo para o desempenho da tarefa “servir”. Servir, entenda por atuar em hospitalidade em qualquer cargo. (Fernanda Muniz, gerente de serviços)*

*“Acredito que sim, mulheres são mais sensíveis, captam com facilidade as necessidades das pessoas, acolhem muito bem. Além de serem determinadas e não desistirem no primeiro obstáculo.” (Mariana Fiori, gerente geral)*

*“Sim, apesar de soar “feminista” demais, percebo que em alguns momentos, o fato de ser mulher, da bagagem e educação que temos desde pequenas, conseguimos nos familiarizar melhor com atividades específicas da hospitalidade que estão diretamente ligadas ao objetivo de fazer com que nosso cliente se sinta em “casa”. (Cristina Reis Marques, supervisora operacional)*

Resultados das características da Personalidade Feminina levantados através das entrevistas junto às gestoras do segmento de hospitalidade.

Após a tomada dos depoimentos foi apresentado às executivas entrevistadas um quadro com 33 características, construído com base nos referenciais teóricos e acrescidos de outros de forma aleatória, buscando verificar se as características por elas escolhidas correspondiam aos pressupostos assumidos pela pesquisa. As entrevistadas deviam fazer a seguinte atribuição de pontos para classificação:

- (4) se a característica tinha a ver com sua personalidade executiva e fosse assim na sua vida pessoal;
- (3) se a característica tivesse a ver com sua personalidade executiva, mas não fosse assim em sua vida pessoal;
- (2) se a característica não tivesse nada a ver com sua personalidade executiva, porém considerasse essa uma característica importante para um gestor em sua área.
- (1) se a característica não tivesse nada a ver com sua personalidade executiva e também não concordasse que essa fosse uma característica importante para um gestor em sua área.

O resultado apurado com relação às características analisadas nesse estudo, dentro de um total de 9 executivas entrevistadas foi o seguinte:

## **Quadro II-a - Resultados Pesquisa Características da Personalidade Executiva Feminina**

### **Grupo I -Características do gênero feminino**

Incidência das respostas:

<b>Característica</b>	<b>(4)</b>	<b>(3)</b>	<b>(2)</b>	<b>(1)</b>	<b>TT</b>
Paciente	4	3	2	0	9
Boa ouvinte	6	3	0	0	9
Cultivadora de Relacionamentos Interpessoais	7	2	0	0	9
Detalhista / Perfeccionista	8	1	0	0	9
Foco no Processo	3	5	1	0	9
Intuitiva	4	5	0	0	9
Versátil / Multifuncional	8	1	0	0	9
Criativa	3	6	0	0	9
Amor ao Próximo	9	0	0	0	9
Transcendente	2	0	0	3	5
Emotiva	5	0	2	0	7
Comunicativa	8	1	0	0	9

As respostas 4 e 3 indicam a características fazendo parte da personalidade da executiva entrevistada, sendo que se não for uma característica também pessoal (4), foi uma característica desenvolvida no cenário do trabalho, provavelmente por forças das circunstâncias, mas ambas alternativas (4) e (3) indicam que a característica (pessoal ou adquirida) é presente na executiva.

Assim, pode-se construir o seguinte quadro sobre as características presentes na personalidade executiva das nove gestoras entrevistadas:

### **Quadro II-b - Resultado da Pesquisa: Características da Personalidade Executiva Feminina e Qualidades Pessoais.**

#### **Grupo I -Características do gênero feminino**

<b>Característica</b>	<b>Incidência</b>	<b>Característica</b>	<b>Incidência</b>
Paciente	7 / 9	Boa ouvinte	9 / 9
Cultivadora relacionamentos interpessoais	9 / 9	Detalhista Perfeccionista	9 / 9
Foco no Processo	8 / 9	Intuitiva	9 / 9
Versátil / Multifuncional	9 / 9	Criativa	9 / 9
Amor ao Próximo	9 / 9	Transcendente	2 / 5
Emotiva	5 / 7	Comunicativa	9 / 9

Através do quadro acima pode-se constatar que as qualidades citadas foram indicadas pelas entrevistadas como fazendo parte da personalidade executiva de uma forma geral. Com o objetivo de analisar se tais características fazem parte de suas personalidades como pessoa, ou seja, se fora do ambiente de trabalho elas apresentam tais qualidades, mediu-se a incidência do índice de respostas da classificação (4). Tomando-se o quadro resumo de incidência de respostas, tem-se que:

- 9 das 9 entrevistadas indicaram **Amor ao Próximo** como uma qualificação de sua personalidade executiva e pessoal.
- 8 das 9 entrevistas indicaram **Comunicativa, Versátil/Multifuncional, Detalhista/ Perfeccionista**, como qualificações de sua personalidade executiva e pessoal.
- 7 de 9 entrevistadas indicaram **Cultivadora de Relacionamentos Interpessoais**, como qualificação de sua personalidade executiva e pessoal.

Interessante notar que, de uma forma geral, as entrevistadas afirmam que aplicam suas qualificações pessoais no ambiente de trabalho, sendo que não houve qualquer indicação, em nenhum dos quesitos (qualificações indicadas) de mudança de comportamento pessoal para se adequar à forma masculina de administração, o que talvez já seja um indicativo da formação de uma forma de administrar feminina, baseada em características próprias das mulheres em decorrência do condicionamento sócio-cultural que determinam o que é próprio do universo feminino.

### **Grupo II : Características (identificadas na forma de gestão masculina)**

<b>Característica</b>	<b>(4)</b>	<b>(3)</b>	<b>(2)</b>	<b>(1)</b>	<b>TT</b>
Assertiva	6	2	1	0	9
Enérgica	4	1	2	2	9
Competitiva	1	4	3	1	9
Focada em resultados	3	6	0	0	9
Racional	6	1	1	0	8
Objetiva	8	1	0	0	9
Direta	8	1	0	0	9
Empreendedora	2	7	0	0	9
Franca	9	0	0	0	9

Os resultados mostram que as entrevistadas também apontam características, tidas como do gênero masculinos, de acordo a este estudo, sendo detentoras de tais características em sua vida pessoal e as importando ao seu meio de trabalho, assim:

- 9 entre 9 das entrevistadas indicaram serem francas na vida pessoal e dentro do ambiente de trabalho. Aqui vale a ressalva do significado de ser franca, que ao que parece tem mais a ver com o sentido de ser honesta, transparente e verdadeira, do que ser direta em sua comunicação, ou seja, falar aquilo que pensa;
- 8 entre 9 entrevistadas indicaram serem diretas e objetivas na vida pessoal e dentro do ambiente de trabalho;
- 6 entre 9 das entrevistadas indicaram serem assertivas e racionais tanto em sua vida pessoal, como em seu ambiente de trabalho.

Este resultado deve ser acrescido ao do quadro II, para se entender a forma de gestão da mulher em pleno século XXI, ao que parece uma mistura bem dosada de doçura, sentimento, sem deixar de lado sua racionalidade, a busca por resultados e sua assertividade.

Assim, entende-se que a mulher embora inserida num universo de trabalho moldado de acordo aos valores masculinos de gestão, tem aprendido a respeitar as regras desse ambiente, sem contudo deixar de lado seus papéis essencialmente femininos.

## **CAPÍTULO 6: LIDERANÇA FEMININA**

Os homens cresceram em um meio social em que liderar era um atributo masculino, aprenderam desde cedo que tinham de lutar pelo poder e fazer uso desse poder, ao mesmo tempo em que deviam “saber abafar suas emoções, parecerem implacáveis, disciplinar os insurgentes, e acima de tudo, aparentarem absoluta onipotência (LOBOS, 2002, p. 114). Para as meninas a liderança não é atribuída à mais bronca ou decidida, e sim a mais popular, à bem-quista. No universo feminino as chances de liderar são passageiras e rotativas, “o poder bruto é substituído pela influência, a vida pode ser vivida de uma perspectiva que não seja a vertical.” (LOBOS, *ibidem*).

Durante muito tempo as mulheres optaram pelo estilo de liderança masculino no mundo empresarial para poder sobreviver em um ambiente criado e dominado pelos homens. Isto se refletia tanto em sua forma de gerir, como também em sua apresentação pessoal: seus trajes eram escuros, estilo “terninho” e por um período até chegaram a utilizar ombreiras no estilo do uniforme militar. Frequentavam cursos de assertividade no trabalho na tentativa de, mediante treinamento, condicionar sua linguagem e expressão corporal, a fim de ser mais objetivas e diretas, estilo esse característico do gestor masculino.

Esse comportamento ‘masculinizado’ no ambiente empresarial em muito se explica pelo fato da administração ter sido categorizada como uma profissão masculina. (KANITZ, 2000). Muito da teoria e modo de pensar em administração vem de uma forma masculina de ver o mundo: modelo de hierarquia piramidal, administração focada em resultados e metas, raciocínio calculista, comunicação assertiva e objetiva. E muitos dos termos usados nesse meio têm origem claramente militar: ‘companhia’, ‘divisão’, ‘campanha’ publicitária, ‘guerra’ de preços, ‘aniquilar’ a concorrência, ‘conquistar’ mercados, e assim por diante.

Por outro lado, características femininas como intuição e emotividade eram mal vistas pelas empresas, uma barreira para a ascensão das mulheres na escala hierárquica, escala essa piramidal e preferida pelo estilo de gestão masculino. O estilo racional predominou por muito tempo como modelo ideal de gestão, especialmente no que dizia respeito a planejamento estratégico. Segundo entrevista de Blecher (1997) à revista Exame “até mesmo as mulheres, reconhecidas por terem maior senso intuitivo, negavam que faziam uso dessa capacidade na sua vida profissional”, e provavelmente agiam desse modo com medo de ser consideradas incapazes para gerir uma empresa, com base em sua intuição.

Porém, se manter a liderança feminina é difícil, mudar seu estilo, para se adequar às normas masculinas poderia criar muito mais dificuldades para as mulheres e para as organizações. Hoje, é indiscutível a necessidade que as empresas têm de criar perspectivas interpessoais, com uma orientação voltada para as pessoas, que é exatamente o tipo de abordagem que a gestão feminina parece oferecer. As organizações sabem que desenvolver relacionamentos autênticos e íntimos entre funcionários em todos os níveis, é o primeiro passo para gerar maior cooperação, intimidade e confiança e essa iniciativa deve ser tomada a partir dos níveis executivos e senior. (LODEN, 1988).

Muitas dessas características que vêm sendo apontadas como críticas para o sucesso das organizações, como preocupação com as pessoas, habilidades interpessoais, administração intuitiva, e soluções criativas para os problemas, são qualidades que as mulheres, como um grupo, são encorajadas a desenvolver e a confiar por toda suas vidas. (LODEN, 1988, p. 61).

É bastante provável que é pelo fato das empresas estarem buscando um “foco humanista” que mais e mais mulheres se vêm ocupando cargos gerenciais. Mudanças de paradigmas institucionais das empresas, nas três últimas décadas, substituíram estruturas rígidas e centralizadas por formas mais flexíveis de gestão, facilitando a ascensão das mulheres a postos gerenciais e diretivos na hierarquia empresarial. (ROSA, 2003).

O processo de incorporação da força laboral feminina que até então tinha sido marcado pela ocupação dos espaços subalternos nas hierarquias empresariais agora assume novas configurações. O mundo empresarial em mudança trouxe também implicações para o discurso gerencial e de autopercepção das executivas. (ROSA, 2003 In: Revista Habitus, mar/2003, p. 5-14).

Aliando competência e características virtuosas atribuídas pela experiência do gênero, as mulheres passaram a justificar sua ocupação nos cargos superiores enfatizando qualidades que supostamente adquiriram em função de sua história social. Tais atributos passaram a constituir seu ‘capital’ para desenvolvimento de sua carreira profissional. O discurso “igualitário” defendido pelas feministas’ passa a dar lugar ao discurso da “diferença”, caracterizado pela valorização de atributos conferidos pela experiência do gênero. (ROSA, 2003).

Para Loden (1988), as habilidades que as mulheres foram encorajadas a abandonar ao entrar no mundo administrativo passaram a ser reconhecidas como críticas para o sucesso dos negócios e sobrevivência das organizações em longo prazo. Assim, apesar do aprendizado que propagava a rigidez e o modelo de tomada de decisão gerencial racional, ensinado nos

melhores cursos de administração, passou-se a reconhecer nas empresas a necessidade de habilidades de gestores mais orientados às pessoas, habilidades essas que a maioria das mulheres aprendia a valorizar e aplicar desde a sua infância. Essas habilidades passaram a constituir uma abordagem administrativa, a qual Loden denominou de “liderança feminina”.

A liderança feminina é um estilo administrativo que utiliza a capacidade total dos talentos e habilidades femininas como nunca. É uma abordagem de liderança que está ligada às diferenças entre os sexos, à socialização desde a infância, e ao conjunto único de experiências de vida desde o início da infância, que moldam os valores, interesses e comportamento das mulheres como adultas. (LODEN, 1988, p. 61).

Segundo Wajcman (1998), para as mulheres conseguirem igualdade de tratamento dentro de uma estrutura machista – paternalista, elas passaram a valorizar atributos entendidos como exclusivamente femininos, criando uma nova imagem de mulher de negócios atrelada às suas características femininas.

Larroudé (1992), autora do livro “Mulheres- muito além do teto de vidro”, pesquisou o estilo de trabalho de 51 empresárias e executivas brasileiras, e concluiu que 98% de suas entrevistadas rechaçam a idéia de que devem se masculinizar para ganhar o poder. Para a autora a masculinização é um termo criado para definir mulheres que se comportam, se vestem e pensam como os homens no ambiente de trabalho.

O estilo de liderança feminino está atrelado ao papel social da mulher em um meio que, por séculos e, ainda hoje, é um espaço exclusivo feminino: o doméstico. Para se entender a forma de liderar e gerir feminina deve-se levar em conta séculos de cultura que condicionaram o papel da mulher. As mulheres durante séculos tiveram filhos, negociaram, chegaram a consensos, educaram, criaram valores e referências. Durante séculos tomar conta da família e do bem-estar dos outros foi uma preocupação intrínseca à personalidade feminina. Dessa forma, é natural que essas características sejam por ela importadas quando da sua transferência do espaço doméstico para o social e empresarial. A mulher, como gestora, se preocupa na empresa pelo desenvolvimento e bem-estar de seus colaboradores, assim, educar, treinar, ensinar, formar, (*coaching*), transmitir experiências e valores (*mentoring*), identificar o que cada um tem de especial e extraordinário em si próprio, potencializar o desenvolvimento de cada um e do grupo, pode-se dizer que são funções que fazem parte do papel da mulher desde sempre.

## **A personalidade da gestora feminina e sua identificação com a área da hospitalidade**

Com a entrada da era da informação, a proliferação da indústria de serviço, e o ser humano como elemento central na cadeia de produção, a racionalidade excessiva parece ter caído em desuso e a intuição parece ter sido reconhecida e bemquista no mundo empresarial: hoje é patente o fato de muitas empresas estarem abertamente em busca de gestores intuitivos.

A abordagem intuitiva permite que executivos lidem com situações complexas quando têm em mãos menos dados quantitativos. Não que esses dados deixem de ser considerados. Sucede que eles passam a ser apenas parte da solução do problema. O segundo ponto que valoriza a intuição é que ela liberta a mente para a criação. Em vez de basear-se exclusivamente em fatos e dados conhecidos, a pessoa que desenvolve habilidades intuitivas é capaz de formular caminhos originais e, daí, serem mais criativas.

A intuição vem ganhando força no meio empresarial dada a preocupação das empresas com a eficiência na administração de seu pessoal. A sensibilidade e a intuição trabalham juntas para fornecer aos executivos dados úteis sobre a percepção e as atitudes dos funcionários e clientes. Elas tornam possível ao executivo estar sintonizado com sua equipe, amplificar o que é apenas mencionado e, com frequência, enxergar o invisível.

A maioria dos executivos tradicionais sabem pouco sobre intuição, como funciona e de onde vem", eles sabem menos ainda sobre como desenvolver suas próprias habilidades para usar a intuição de forma eficiente, as mulheres, ao contrário, parecem ser capazes de correr até de salto alto nesse terreno. (LODEN, 1988, s/n).

O psicólogo norte-americano Agor (1986), professor da Universidade do Texas e autor do livro *Intuitive Management*, realizou um teste com mais de 2.000 executivos norte americanos para detectar o grau de confiança deles em relação aos atributos de intuição e razão. Agor descobriu que as mulheres confiam, mais do que os homens, no estilo intuitivo de gestão e revela haver uma semelhança curiosa no estilo de executivos em posições elevadas. A prática do pensamento intuitivo (presente em mulheres de todos os níveis) aumenta na proporção em que o homem sobe na hierarquia. O que isso demonstra? Homens que disseram confiar na intuição eram os que ocupavam os cargos mais importantes das empresas.

Outro estudo realizado pelo *IMD – International Institute for Management Development*, na Suíça, publicado no livro de Parikh, Neubauer e Lank (1994) constatou que 80% dos 1312 executivos entrevistados em nove países consideram que a intuição se tornou importante para formular a estratégia e o planejamento da empresa. 53% dos entrevistados declararam que recorriam à intuição e à lógica, na mesma proporção, quando tinham de tomar

uma decisão. A pesquisa em referência também apurou que as mulheres entrevistadas apresentavam um nível de intuição sensivelmente superior aos homens entrevistados.

Sensibilidade, intuição, habilidade de relacionar-se com clientes e comunidades, organização, disposição, são dotes femininos que neste século farão a diferença. O homem foi o importante ator das transformações na Era Industrial. A vez agora é da mulher participar ativamente nos grandes movimentos da era em que os serviços e entretenimento estão na tona. (BARROS, 2004).

Com relação à emotividade, de uma forma geral, as mulheres apresentam um coeficiente mais elevado desse fator. Segundo Goleman (1996) nós acreditamos que a inteligência é a razão e acreditamos que agimos sempre com a lógica, mas isto é um erro. E esclarece: aquilo que nos move é o afeto, a decisão que vem do sentimento, mesmo quando estamos convencidos do contrário.

Um aspecto do início da socialização que tem efeito direto no comportamento das líderes femininas é a permissão social que receberam para expressar seus sentimentos. As mulheres cresceram em um ambiente que lhes permitia e freqüentemente as encorajava a expressar emoções livre e abertamente. Assim, é perfeitamente aceitável que as meninas chorem. Já os meninos cresceram ouvindo que os homens não choram, que só os maricas demonstram emoções que não são agressivas e, conseqüentemente, masculinas. A maioria dos homens aprende cedo na vida a construir barreiras contra a demonstração de sentimentos e emoções que aprenderam a ver como femininas. (LODEN, 1988).

Como desde jovens não havia nada de impróprio em demonstrar emoções, as líderes femininas vêem as emoções como uma parte natural das interações humanas. Para as líderes femininas, lidar com os sentimentos não significa ter de reprimi-los, mas ao contrário, significa encorajar os demais para que deixem aflorar suas emoções. “Do ponto de vista das líderes femininas, a interação humana produtiva envolve o intercâmbio e a expressão tanto do pensamento quanto dos sentimentos”. (LODEN, 1988, p. 125).

As mulheres não só expressam suas emoções com maior freqüência, senão também com maior precisão. Seja alegria, repugnância, horror ou surpresa, as mulheres são mais aptas para expressar exatamente o que sentem por meios não-verbais, especificamente em relação à expressões faciais. Na verdade, a cara da mulher é, de forma geral, sensivelmente mais expressiva. (HALL, 1984).

Para Loden (1988), as líderes femininas aplicam de forma natural as técnicas que os líderes tradicionais se esforçam para adquirir: a gestão de “coração e mente”, isso porque segundo ela “as líderes femininas trazem em si uma franqueza e profundidade de sentimentos

às pessoas com quem trabalham que só pode ser descrito em termos de “coração”. (LODEN, 1988, p. 129).

O psicólogo social e antropólogo Michael Maccoby realizou uma pesquisa em organizações, analisando o tipo de gestão que essas valorizavam, e concluiu que, de uma forma geral, as organizações premiam os executivos que usam a mente, a fim de manter uma relação racional com seu trabalho, resolver problemas, e desenvolver idéias. Para Maccoby (1983), faltam as qualidades de coração nas organizações, e isso se deve ao fato de haver uma dicotomia entre coração e mente nos ambientes organizacionais. “As pessoas pensam nas qualidades do coração como sendo opostas àquelas da mente. Elas acreditam que coração significa flexibilidade, sentimentos e generosidade, ao passo que mente significa inflexibilidade, pensamento com base em fatos reais”. (MACCOBY *apud* LODEN, 1988, p. 129). Porém, Maccoby faz uma correção a esse tipo de pensamento, alegando que alguns tipos de conhecimento requerem ambos coração e mente.

A mente sozinha pode decifrar códigos, solucionar problemas técnicos, e fazer contas, mas nenhuma quantidade de conhecimento técnico pode solucionar dúvidas emocionais sobre o que é verdadeiro e o que é bonito. Nenhuma quantidade de técnica pode produzir coragem. A mente sozinha não pode dar peso emocional e espiritual ao conhecimento em termos de valores humanos. A mente pode ser inteligente, mas não pode ser sábia. (MACCOBY, *ibidem*).

Segundo os consultores americanos Hammer e Champy (2004), ao estudarem empresas que passaram por programas de reengenharia, declaram ter descoberto um novo mundo do trabalho. Em tais locais, segundo os autores, já não basta mais utilizar apenas a cognição, a atividade exercida pelo lado esquerdo do cérebro. É necessário mobilizar o lado direito, de onde fluem atitudes e emoções, e portanto, ninguém melhor que as mulheres.

Outro fator ligado à liderança e formação de um bom líder é a sua capacidade de trabalhar em equipe. E neste quesito há uma poderosa razão que contribui para valorizar o estilo feminino de administrar. Um dos principais impactos da reengenharia nas empresas foi a implosão de uma hierarquia rígida e verticalizada. Tal estrutura passou a ser vista como um empecilho à necessidade de responder às novas exigências dos clientes e às rápidas mutações do mercado. Em vez disso, passou-se a pontificar o trabalho em equipe, um sistema mais flexível. E é exatamente aí que se encaixa a valorização do jeito feminino de administrar.

Uma equipe é uma das coisas mais difíceis de dirigir. É realmente preciso um ótimo gerente para formar um tipo de equipe na qual as pessoas de fato trabalhem em conjunto, se ajustem, aceitem sugestões e vão em frente como uma unidade. (DRUCKER, 1996, p. 54).

Drucker (1996) não falou que esse "ótimo gerente" deveria usar saia. Mas há uma notável coincidência entre as características que ele prescreve para esse gerente e os atributos típicos de uma mulher executiva.

Swiss (2000) faz a seguinte comparação sobre o conceito de *team work* para homens e mulheres:

Apoiar outros colegas, cumprir com as diretrizes superiores e fazer o que precisa ser feito – não importando se você gostar ou não, seria a definição masculina. Apoiar os outros, compartilhando informações e ouvindo idéias diferentes das suas, as femininas. (SWISS, 2000, p. 121).

Outro fator que contribui para um melhor desempenho das mulheres em trabalhos em equipe é a sua forma de comunicar. Segundo a lingüista Tannen (1991), quando estão em grupo, as mulheres tendem a falar 'nós' em situações nas quais os homens geralmente dizem 'eu'. Ainda segundo Tannen (ibdem), as mulheres procuram distribuir mais elogios que os homens, preferem atenuar as críticas, sempre pensando em não magoar o outro. Segundo a autora existem estilos claros entre a forma de gerir de homens e mulheres: as mulheres acabam valorizando o trabalho coletivo, em vez de cultuar os próprios méritos.

Para Lobos (2002) quando um determinado conceito de gestão é ativado, seja por uma diretriz superior, seja por meio de um treinamento, executivos e executivas tendem a entender tal conceito de forma distinta, e, portanto, reagem também de forma distinta. É o que se dá no processo da comunicação: as mulheres têm uma tendência a formar círculos em salas de reunião ou de treinamento, para realizar sua comunicação, como uma forma de criar um processo de relações interpessoais. Já os líderes masculinos, de uma forma geral, preferem o estilo clássico eles à frente da sala ou presidindo uma mesa de reuniões, eles adotam um conceito administrativo de comunicação: chegam, dizem o que querem e se retiram. As executivas superam os executivos, quando se trata de motivar, cuidar do aconchego do lugar, amenizar o papo e dar *feedback*, todos esses elementos, fundamentos femininos. (TANNEN, 1990).

As mulheres também apresentam uma alta sensibilidade às “dicas” não verbais, o que vem a contribuir para seu desempenho junto às pessoas com as quais trabalha. Sobre essa questão, Loden (1988) menciona um estudo realizado através de pesquisa publicada no ano de 1979 sob o título de *Sensitivity to Nonverbal Communication: The Pons Test* (Sensibilidade à Comunicação Não-Verbal: O Teste de Pons). Este estudo foi desenvolvido por uma equipe de

cinco pesquisadores da Harvard, John Hopkins e pela Universidade da Califórnia. O teste de Pons mede a habilidade de decifrar as “dicas” não verbais transmitidas pelas expressões faciais, movimentos do corpo e tom de voz. A pesquisa contou com uma amostragem de 4.500 homens e mulheres de diferentes faixas etárias. O resultado mostrou que as mulheres excedem e os homens caem (examinados coletivamente) em todos os grupos etários em todas as áreas de comunicação não-verbal.

À parte da alta capacidade de compreender as dicas não-verbais, as mulheres também possuem um conjunto de habilidades de processo mais desenvolvidas que os homens. (Loden, 1988). Isto se explica por serem elas observadoras habilidosas. Quando em situações de grupos, as mulheres buscam e descobrem padrões de comunicação. Elas notam quem fala com quem, quem muda o assunto da conversa, onde estão as alianças não-verbais dentro do grupo, onde estão os conflitos potenciais, e o nível geral de receptividade do grupo às idéias e às propostas. Esta habilidade de observação do processo permite às mulheres preencher uma lacuna bastante importante, que está entre o que as pessoas dizem e o que realmente sentem. É esta habilidade de processo que dá às líderes femininas uma visão tridimensional das interações humanas.

Elas são capazes de ver e compreender os pensamentos, sentimentos e comportamentos das outras pessoas, e usar esses dados para tomar decisões estratégicas de maneira mais correta e adequada. Ao passo que os administradores tradicionais do sexo masculino julgam a maioria das interações unicamente com base nos fatos racionais que vêem diante de si (sejam estas idéias ou ações), a maioria das mulheres também vêem as tendências emocionais que estão sob a superfície de todos os intercâmbios humanos. (LODEN, 1988, p. 127).

As mulheres também apresentam uma excelente habilidade para o desempenho de uma importante atividade atribuída aos líderes: a negociação (LOBOS, 2002). “O contrário do poder bruto, da autonomia plena, da aparência de invulnerabilidade, do domínio total do campo de jogo – típicas aspirações masculinas – é a negociação.” (LOBOS, 2002, p. 115). Para os homens, negociar é um mero processo competitivo, no qual ele leva o que tira de alguém, portanto, uma “soma-zero”. Já as mulheres tendem a tratar a negociação sob o enfoque de relações interpessoais, portanto, dentro de um contexto de relações contínuas que exigem contato, interação e acordo (GREENHALGH, 1985). Para a líder feminina negociar não significa arrasar o adversário, e sim, “construir relacionamentos”.

As diferenças no significado da negociação entre os gêneros também podem ser entendidas, segundo Lobos (2002, p. 116), sob o prisma do conflito.

Homens estão habituados a ele, e até o desejam, pois é pelo seu intermédio que negociam posições de poder. Nessa dinâmica o confronto é construtivo. Se você não difere dos outros, como quer que suas opiniões sejam notadas, e suas idéias avaliadas? Em contraste, a necessidade feminina de afiliação e conexão sobrepuja de longe a de conflitar. Formas de competição podem danificar relacionamentos, ou ativar reações estressantes, particularmente em quem costuma, como a mulher, levar os ataques para o lado pessoal.

Ainda segundo Loden (1988), em termos de *feedback* as mulheres são mais preocupadas em estar dando constantemente um posicionamento ao seu grupo de trabalho, de como estão se saindo, no intuito de motivá-los e se sentirem seguros em relação às suas tarefas e desempenho. Não apenas dão *feedback* com maior frequência, como também sabem como fazê-lo.

Acho que as mulheres usam mais diplomacia, mais tato, mais de seus próprios sentimentos ao administrar, do que os homens. Muitos homens pensam que podem ir direto ao assunto e que não importa a quem possam machucar. Acho que isso importa muito. A sociedade humana é muito delicada. A crítica direta pode ofender as pessoas mesmo que finjam que não foram ofendidas. Ninguém gosta disso... Um dos meus citados prediletos é o de que nesta companhia colocamos cada pequena crítica entre duas grandes camadas de elogio. Acho que esta é uma abordagem mais diplomática e que encerra um maior interesse pelas pessoas. (MARY KAY ASH, CEO Mary Kay Cosmetics, apud LODEN, 1988, p. 135).

Para Loden (ibidem) uma das explicações para que as mulheres façam esta tarefa de *feedback* de forma mais natural, com maior facilidade e com maior “tato”, que os homens, está no seu próprio papel de mãe e educadora, no qual deve ser firme, ao mesmo tempo em que cuida dos sentimentos de seus filhos, a famosa “bronca dada com amor”. Trata-se em ambos os casos, como mãe e educadora ou como gestora de uma simples questão de eficiência interpessoal: de sentir, de ouvir, de administrar sentimentos, de saber quando confrontar e quando apoiar, de transmitir sinceridade, preocupação, e respeito pelas outras pessoas. É um assunto simples, mas que não é fácil, uma tarefa digna da natureza da mulher.

Para O’Brien (1999), à medida que a feminilidade é mais facilmente assumida, os estilos de liderança chamados «femininos» florescem num mercado que enfatiza as relações e o trabalho em equipe. Hoje é comum dizer que os líderes têm características femininas: sabem fazer perguntas, ouvir com empatia, treinar os outros e motivar através da compreensão.

Segundo Capra (2004), a liderança feminina vai contribuir para uma completa redefinição da natureza humana. A palavra “facilitadora” é bastante apropriada para definir o papel da mulher neste milênio. A mulher está presente em todos os segmentos do mercado, na família, na escola, na sociedade, nas empresas, realizando um papel de ponte entre esses

espaços e exercendo um estilo de liderança que valoriza o diálogo, a parceria, a cooperação e a competência.

As companhias buscam cada vez mais, em vez do tradicional gerente, treinadores capazes de guiar e orientar subordinados. São profissionais com habilidades para realmente ouvir e dar atenção aos funcionários. “As mulheres são vistas como pessoas capazes de administrar eficientemente as diversidades, de compreender as necessidades individuais de cada membro de sua equipe”, (LODEN, 1988, p. 123), sendo esse é um perfil emergente dentro das empresas.

Num momento em que treinamento é a preocupação de dez entre dez empresas, mais uma vez as mulheres passam a ser valiosas. Segundo Tannen (1991) não se sabe ao certo a razão, mas muitos especialistas em comportamento feminino afirmam que as mulheres tendem a ser mais pacientes para ensinar pessoas. Talvez porque as lições aprendidas na infância são carregadas para o local de trabalho. O fato é que as mulheres buscam mais intensamente o desenvolvimento da equipe e procuram compartilhar mais seus conhecimentos, o que vem a contribuir para o crescimento de seus colaboradores.

Loden (1988) cita uma colocação feita por Ruth Downing Karp, na época vice-presidente sênior e diretora de criação da agência de publicidade americana J. Walker Thompson:

Os homens tendem a estabelecer diretrizes e esperam que os outros as sigam. No entanto, as pessoas têm dinâmica emocional própria, e podem agir negativamente em relação a esta abordagem. Uma mulher, por outro lado, é freqüentemente capaz de intuir de forma instintiva o tipo de pessoa com a qual está lidando. O resultado é que ela é mais capaz de motivar esta pessoa. Muitas pessoas bem criativas em seus negócios, que podem ter algum problema ou dificuldade em se relacionar com as outras pessoas, freqüentemente desabrocham quando trabalham para uma mulher. (KARP, apud LODEN, 1988, p. 166).

A era da informação privilegia o cérebro e não mais os músculos, como foi na era industrial, assim a mulher que adota um estilo de liderança guiado pela intuição, acaba por conquistar o perfil de liderança nesse milênio. (MOREIRA, AJAMIL e CARREIRA, 2001). Na sua forma de liderar, a mulher rejeita o gerenciamento autoritário em prol de uma postura que concede autoridade às pessoas, aumentando assim, a produtividade e os lucros da empresa. A liderança feminina incentiva a participação, divide o poder e a informação.

Segundo Lobos (2002), diante de uma situação de crise os homens, de uma forma geral, transformam a saída da crise em um teste de coragem, já as mulheres optam por um

exercício de auto-estima. Assim, segundo o autor, diante de uma suposta crise as frases que executivos e executivas, diriam a seus colaboradores, seriam:

O discurso ouvido nas “salas de aula”...: “temos de sair dessa”; “olha o desemprego aí”; e só deixavam uma única saída : a vitória: “Depende só de nós, se falharmos...”. Já nos “círculos” liderados pelas executivas, primariam os apelos pessoais: “Eu preciso do super-empenho de vocês”; recompensas íntimas: “Imagine, que alegria se dermos a volta por cima!”; e agradecimentos antecipados:, por qualquer que fosse o resultado do esforço: “Se não der gente, paciência. O importante é saber que fizemos o impossível. (LOBOS, 2002, p. 122).

Segundo Hite (2000), esse tipo de diálogo se dá, uma vez que os líderes, homens e mulheres, tendem a seguir no trabalho seus próprios valores pessoais. Os executivos, por gostarem de dinheiro e de benefícios, utilizam como estímulo na “sala de aula”, a ameaça, o medo de perder essas “coisas”. Já as executivas, por priorizarem o “desafio de fazer bem o que sabem”, motivam seus colaboradores a acharem forças dentro de si mesmos.

O modelo da liderança feminina tem um comportamento que ‘aglutina’ as pessoas. As líderes femininas têm disposição para serem interrompidas, e não vêem esse fato como um entrave, mas sim como uma oportunidade de ensinar e interagir com as pessoas. (MOREIRA, JAMIL e CARREIRA, 2001).

O estilo feminino de gestão se baseia de uma forma geral, em compartilhar o poder, em incluir, consultar, criar consenso e colaborar. (HELGESEN, 1990; TANNEN, 1991; MC CORDUCK e RANSEY,1996).

As diretoras de empresas tendem a dar mais atenção a seus funcionários, escutam mais, os apóiam mais e os motivam mais. As mulheres fazem mais elogios, também felicitam, agradecem e desculpam-se com maior frequência; pedem mais conselhos com a finalidade de incluir o outro em seu processo de tomada de decisão e tendem a sugerir alternativas ao invés de ditarem ordem e instruções. (FISCHER, 1999, p. 58).

As mulheres em posição de liderança tendem a liderar sem dar mostras desnecessárias de seu poder, o que significa do ponto de vista das empresas, que essa pode ser uma virtude considerável nestes tempos de celebração do trabalho em equipe. (LODEN, 1988).

A escritora norte-americana Rubin (2004) dedica boa parte de seu livro “Princesa - Maquiavel para Mulheres” à análise da relação das mulheres com o poder. "As mulheres hábeis em manejar o poder preferem fortalecer seus opositores, mantê-los como aliados, em vez de abrir uma guerra" (RUBIN, 2004, p. 41). A abordagem convencional de poder tende a concentrar a responsabilidade e os resultados nos ombros do gerente. As mulheres, ao contrário, contribuiriam para instaurar um clima mais cooperativo, já que elas não apreciam

muito o estilo "eu tenho poder, eu mando, você obedece". Isso, na era da administração participativa, é muito valorizado como fonte de motivação.

Em muitas empresas ainda as pessoas continuam achando que o líder de verdade é intocável, emocionalmente distante, agressivo, aquele que toma as decisões. Essas empresas são as que ainda adotam o modelo tradicional de liderança, muito similar ao serviço militar. No Exército, a meta principal é vencer ou triunfar sobre os seus adversários. E quem está abaixo do comandante jamais ousaria questionar suas ordens. "Enquanto os homens conduziam seus exércitos, consolidando ou perdendo poder, as mulheres entraram para a História por meio da sabedoria, da coragem, da habilidade política e, muitas vezes, da sedução" (LARROUDÉ, 1992, p. 75).

Companhias de todo o mundo vêm tentando livrar-se do modelo de gestão parecido com o dos quartéis. O que elas buscam hoje é flexibilidade, chefes menos autoritários, capazes de ouvir sugestões e críticas de cada funcionário. "Nunca ficarei convencido de que um líder, não importa a sua capacidade ou poder, possa gerenciar uma organização sozinho melhor do que se contasse com o conhecimento conjunto de todos os funcionários" (MATSUSHITA, 1997 *apud* KOTTER, 1997, s/n). As empresas estão colocando seus funcionários em equipes auto-gerenciadas e com múltiplas funções. Eles programam seu próprio trabalho, elaboram orçamentos e tratam diretamente com clientes e fornecedores. É um terreno fértil para a ascensão das mulheres. (KOTTER, 1997).

As mulheres também têm se destacado em ações empreendedoras no campo de trabalhos voluntários e de responsabilidade social. Segundo Barros (2004), isso se deve ao fato das mulheres já carregarem naturalmente o DNA das atribuições de "cuidar e proteger o outro", enquanto exercitam o papel de mãe.

As razões que levam as mulheres a se identificar com esse segmento parecem estar também no estilo de gestão e estrutura que essas empresas propõem. De forma geral, as associações civis estão formadas por pessoas que têm idéias afins e que se unem por uma causa comum. Essas organizações começam "pequenas" a princípio, seus membros oferecem gratuitamente seus serviços e o trabalho é realizado por grupos igualitários, sem chefes ou líderes. (FISCHER, 1999). De uma forma geral, essas associações civis tendem a ser menos hierarquizadas e a ter um processo de tomada de decisão mais participativo, o que vai de encontro ao tipo de gestão que as mulheres se identificam: ambientes pouco formais e não hierarquizados.

O jornalista e economista Kanitz (2000) analisou 400 entidades beneficentes no Brasil, e notou dentre essas empresas um novo estilo de administração. Segundo o autor, mais

competente e mais dinâmico do que a forma de administrar nas empresas ‘masculinas’, e justifica para esse sucesso, que a forma de administrar dessas empresas trazem em si: clareza de propósito, ética, motivação dos funcionários e satisfação pessoal com resultados, mas acima de tudo, uma razão para ele bastante clara: a grande maioria, se não a totalidade das 400 maiores entidades, é administrada por mulheres. Kanitz faz uma comparação entre uma empresa tradicional e uma identidade beneficente que deixa claro qual o papel da mulher nessa segunda:

O estoque de uma fábrica fica parado por meses sem precisar de supervisão. Tente fazer o mesmo com 359 crianças de uma creche, por um minuto. Administrar creches, hospitais ou meninos de rua seria um treinamento excelente para os futuros administradores do país. (KANITZ In: Revista Veja, 26/07/ 2002).

Entre os muitos autores que acreditam que as mulheres têm uma vantagem decisiva em termos de estilo de liderança está o doutor em Ciências Sociais Aplicadas – Administração, e ‘guru’ da gestão empresarial, Tom Peters. No seu livro *Em Busca do Uau*, ele afirmou: “Talvez o estilo de gestão perfeito seja meio masculino meio feminino.” Em sua mais recente obra, *The Circle of Innovation*, declara: “As mulheres são melhores gestores do que os homens... Assim o dizem os homens como as mulheres. Definição de “melhor”? Melhor em relações. E melhor no planejamento, estabelecimento de objetivos e acompanhamento”.

Sally Helsegen, na área das Ciências Sociais Aplicadas, e autora do livro *The Female Advantage*, propôs o modelo de administração *Web Inclusion*, com base em uma teia de aranha, onde o líder constrói as relações de poder de dentro para fora, pondo abaixo o modelo hierárquico piramidal. O modelo proposto por Helgesen (1990) compartilha o estilo de gestão feminino que é de inclusão: a mulher, de uma forma geral, está mais interessada na cooperação, na harmonia e na conexão: em uma rede de apoio, ela se coloca no centro de uma rede e constrói “laços”, estabelece contatos laterais com seus colaboradores. “Conexões laterais frente à ordem hierárquica; cooperação frente à competição; interação e desejo de compartilhar frente à posição de poder e independência: esta diferente forma de agrupamento dentro dos gêneros se dá desde a infância.” (FISHER, 1999, p. 57). Como já visto, a forma de organizar as brincadeiras de meninas e meninos se dá de forma bastante clara e distinta em termos de socialização: as meninas se organizam em equipes planas, em grupos não hierárquicos, sem líderes. Elas estabelecem mútuas concessões em suas brincadeiras, se

alternam nas posições, fazem propostas. Se surge um conflito interrompem a brincadeira, deixam de lado as regras, as mudam ou fazem concessões, para elas o que importa nesses momentos de socialização são os sentimentos das pessoas envolvidas. “Os meninos já jogam ao estilo da “guerra”, se organizam em equipes hierárquicas e disputam pela liderança”. (SEGER, 1996, p. 83).

Se o importante para as meninas é estar bem com os demais, para os meninos o importante é que sejam respeitados: eles interrompem, dão ordens, burlam as regras e trapaceiam uns aos outros para conseguir e manter a posição de mando. Seus jogos são mais estruturados e são mais complexos que o das meninas. Os meninos se concentram na meta e, de forma diferente às meninas que deixam de jogar quando se contrariam, os meninos só deixam o jogo quando ganham ou perdem. Os jogos dos meninos têm claros ganhadores ou perdedores. (SEGER, 1996, p. 137).

### Liderança masculina e feminina: um comparativo

No quadro abaixo se propõe um comparativo entre o estilo de liderança masculino estudado por Mintzberg (1993) e o estilo de liderança feminino apresentado por Helgesen (1990).

#### Quadro III – Comparativo liderança entre gêneros

Líderes masculinos – Mintzberg	Líderes femininas – Helgesen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalham a um ritmo acelerado, sem intervalos durante o dia.</li> <li>• Os seus dias são caracterizados pela interrupção, descontinuidade e fragmentações.</li> <li>• Reservam pouco tempo para atividades que não estão relacionadas com o seu trabalho.</li> <li>• Preferem o contacto pessoal, telefonemas e reuniões cara a cara.</li> <li>• Mantêm uma vasta e complexa rede de relações à margem da sua organização.</li> <li>• Imersos na rotina, não dedicam tempo à reflexão.</li> <li>• Identificam-se com o seu trabalho.</li> <li>• Têm dificuldade na partilha de informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalham a um ritmo constante, mas com pequenos intervalos programados durante o dia.</li> <li>• Não encaram as tarefas imprevistas como interrupções.</li> <li>• Encontram tempo para atividades que não estão relacionadas com o trabalho.</li> <li>• Preferem encontros pessoais, mas guardam algum tempo para responder ao correio.</li> <li>• Mantêm uma rede complexa de relações à margem das suas organizações.</li> <li>• Centram-se numa perspectiva mais vasta.</li> <li>• Guardam tempo para partilharem informação.</li> </ul>

Fonte: Dossier Sally Helgesen. As vantagens da teia feminina. Disponível em: <<http://centroatl.pt/edigest/edsuplem/edicoesup./sup3sum.html>>. Acesso em: 10 Dez. 2006.

No livro *Mega Tendências para as mulheres*, as autoras Aburdene e Naisbitt (1994), esquematizam algumas das características que definem o novo estilo de gerir que tende a se

impor nas empresas, a partir do aproveitamento do enorme potencial da natureza feminina, em contra-posição ao estilo tradicional, e que está apresentado no diagrama abaixo:

#### Quadro IV - Características da Liderança Feminina

Gerenciamento tradicional	Liderança / Liderança feminina
Objetivo: Controle	Objetivo: mudança
Confia na ordem dada	Facilita / ensina
Escalões	Conexões
Sabe todas as respostas	Formula as perguntas certas
Limita e define	Capacita
Dá ordens	Age como modelo
Impõe disciplina	Valoriza a criatividade
Hierarquia	Rede / teia
Exige respeito	Quer que as pessoas 'falem', 'ajam'
Crítica da atuação	Contrato mútuo visando resultados específicos
Aumentos de salários anuais / automáticos	Recompensa pela atuação
Arquétipo do militar	Arquétipo do educador
Mantém as pessoas "pisando em ovos"	Ambiente estimulante para o crescimento
Punição	Recompensa
Patamar máximo/ mínimo	Abrangência de atuação
Eis o que vamos fazer!	Como posso ajudá-lo/ extrair o melhor de você?
Linha básica	Visão
Fechado: informação= poder	Aberto
Sargento de treinamento	Mestre motivador
Comando e controle	Capacitação
Pouco tempo para as pessoas	Um tempo infinito para as pessoas
Rígido	Flexível
No alto	No centro
Mecanista	Holístico
Impessoal/ objetivo	Pessoal

Fonte: Aburdene e Naisbitt, 2004, p. 119-120.

Dentro da pesquisa, as executivas entrevistadas foram questionadas a respeito de sua gestão, através da seguinte pergunta aberta: "Quais seus princípios de gestão ou sua "receita" para ter sucesso como gestora na área da hospitalidade? Em suas respostas, de forma quase que geral, encontrou-se muito mais elementos sociais e de relações do que elementos de administração e de tomada de decisão.

*“Acredito que seja a liderança com doçura. Pois a mulher apresenta grande capacidade de dominar, encantar, apoiar, motivar, dirigir, exercer várias facetas sendo verdadeira e cativando o respeito e admiração de todos.” (Maisa Duque Rocha, gerente de serviços, 21/ Jan/ 2007).*

*“É difícil de expressar quais são os meus princípios de gestão ou mencionar a “receita para o sucesso” como gestora, na área de hospitalidade, pois embora esteja há 8 anos na área sempre temos muito o que aprender ou aperfeiçoar durante a nossa vida. Alguns princípios que utilizo e obtenho sucesso como gestora na área de hospitalidade são: ética, objetividade, respeito, empatia, prazer em servir, ajudar, satisfazer o próximo, comprometimento, bom relacionamento inter pessoal, proporcionar e colaborar com o crescimento e desenvolver pessoas.” (Regina Carrijo, gerente geral, 22/ Jan/ 2007).*

*“Procuro estabelecer uma relação de confiança e respeito com a minha equipe. Cada funcionário tem que se sentir parte integrante de um processo longo. Ele tem que saber que o sucesso da empresa também depende dele. Gosto de estar sempre motivando a equipe, a pensar assim a cada instante.” (Tatiana Teixeira Vaz, gerente de serviços, 19/ Jan/ 2007).*

*“Uma receita que muitas pessoas ignoram é o “perfil”! Muitos podem ter diplomas e experiências, mas não tem o perfil de liderança, gerenciamento e o mais importante, perfil para lidar com as pessoas. Sou uma boa ouvinte, gosto de compartilhar meus conhecimentos com meus colaboradores, sou exigente e gosto do trabalho bem feito. Tenho conseguido muito êxito, e acredito estar indo pelo caminho certo!” (Rachel Golfetto, gerente geral, 24/ Jan/ 2007)*

*“Receber com prazer e dedicar-se ao máximo na pró-atividade.” (Maria Luiza Lupatin, gerente geral, 11/ Fev/ 2007).*

*“Acredito que três coisas são fundamentais: paciência, empatia e fazer o que se gosta, as pessoas percebem isso e a qualidade sobe.” (Leandra Gallo Antão, gerente geral, 22/ Jan/ 2007).*

*“Assim como em todas as áreas há dois princípios importantes: foco e comprometimento. Na área de hospitalidade esses dois itens devem ser completados com atenção à detalhes, empatia e gosto de servir.” (Fernanda Muniz, gerente de serviços, 18/ Jan/ 2007).*

*“Na verdade não existe um modelo ideal e cada pessoa tem suas facilidades na parte de gestão. Eu sou uma pessoa muito ligada a área de recursos humanos, e isso me ajuda a entender e trabalhar melhor com cada colaborador. Mas tenho certeza que meu sucesso vem primeiro de Deus, e segundo por fazer o que amo.” (Mariana Fiori, gerente geral, 28/ Jan/ 2007).*

*“Meus princípios que utilizo em todos os campos de minha vida: Comprometimento com a atividade independente para quem se destina. Fazer o bem, sem se importar para quem; tratar as pessoas como você gostaria de ser tratada; paciência; respeito ao próximo e suas limitações; aprender a “tirar” das pessoas aquilo que elas têm de melhor. Uma equipe é feita pela soma de diferentes talentos; coragem e assertividade para enfrentar desafios e ponderar as questões de forma correta; alinhar os anseios da empresa com os meus, sempre trabalho por algo em que realmente acredito. A missão da empresa é o meu foco e procuro sempre acreditar nela.” (Cristina Reis Marques, supervisora operacional, 26/ Fev/ 2007).*

Alejandro Llano (1988), já na década de 1980 havia sintetizado os valores dominantes e ascendentes na cultura da empresa daquele período. Seu esquema serviu de marco para se

definir o papel preponderante que a mulher desempenha dentro dessa nova proposta de empresa, a qual ele denominou de proposta da “nova sensibilidade”.

#### Quadro V - Parâmetros da Empresa dentro do modelo da Nova Sensibilidade.

	Parâmetros	Valores da empresa tradicional	Valores da “nova sensibilidade”
1	Finalidade da empresa	Benefício econômico	Serviço à sociedade
2	Tendências humanas	Desejo de ter	Afã de criar e compartilhar
3	Estratégia	Obter resultados	Descobrir e implantar princípios
4	Conseqüência da atividade pessoal	Objetivos primários (econômicos)	Efeitos secundários. Influência na família e na comunidade.
5	Desenvolvimento das pessoas	Posição hierárquica	Inclusão, pertencimento
6	Atitude Pessoal	Satisfação	Autodomínio

Fonte: LLANO, A. (1988) apud EDAC 1997, p. 223.

Llano (1988) aponta a importância de se entender o significado do quadro acima e sua relação com o papel da mulher como humanizadora da empresa. Segundo ele, se a mulher for capaz de viver uma unidade de vida, poderá integrar trabalho e família em o que ele chama de um “mundo vital”. Os valores “dominantes” que se apresentam no quadro seguem sendo primordiais dentro da empresa como fins diretos: benefício econômico e material, obtenção de resultados e satisfação pessoal. Os valores “ascendentes” representam a *nova sensibilidade*, a mudança de rumo que as empresas já vinham tomando na década de 80, quando Llano fez esta proposta.

Segundo Barros (2004), embora seja bastante discutível, tanto quanto difícil, concluir se o estilo de liderança feminino é o que traz melhores resultados, em termos de excelência de produto, processos e resultados financeiros, ela alerta que se deve ponderar que:

Muitas vezes a excelência no gerenciamento da força humana não está em planos ou sistemas sofisticados, mas em detalhes que mostram a atenção que a direção da empresa dispensa a seus colaboradores, estimulando práticas que visam, acima de tudo, a motivação de seu pessoal... e focando neste tipo de gestão, a força feminina se destaca, investindo em rituais e celebrações, concedendo prêmios, memorizando os nomes de todos os colaboradores, circulando e sendo vista constantemente nos departamentos da empresa. (BARROS In: Jornal de Brasília, 09/03/2004).

Não se pode afirmar que o estilo da mulher liderar e gerenciar seja o ideal, e que o dos homens deva ser descartado. O ideal parece ser uma combinação dos dois estilos, entre

atributos típicos das mulheres e atributos típicos dos homens. Isso já seria um avanço para as mulheres. Para Drucker (1996), talvez o estilo gerencial perfeito seja meio masculino, meio feminino.

O que Drucker diz coincide com as opiniões de Loden (1988) "O estilo feminino não é substituto do modelo tradicional de liderança", O ideal para as empresas é combinar o modelo tradicional, há décadas desenvolvido pelos homens, ao feminino. Ambos podem contribuir, com suas habilidades naturais, para o sucesso de uma organização."

Isso também explica por que de repente temos mulheres nos mesmos cargos antes ocupados só por homens. No decorrer da História, homens e mulheres sempre tiveram participação igual na força de trabalho. A idéia da dona de casa ociosa é um mito do século 19, pois homens e mulheres tinham trabalhos diferentes. Não houve civilização alguma em que os dois gêneros fizessem os mesmos trabalhos. E o trabalho que requer conhecimento não tem gênero. Esta é uma das grandes mudanças: no campo do conhecimento, homens e mulheres desenvolvem o mesmo trabalho. Esse fato também não tem precedentes e representa uma grande evolução na condição humana. (DRUCKER, 2000, Revista Você S/A).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho de pesquisa procurou definir o papel social da mulher, a partir do estudo do gênero, adotando uma perspectiva multidisciplinar, decorrente do entendimento de que o gênero e suas relações exigem referenciais de disciplinas distintas como a Antropologia, Sociologia, Psicologia e Ciências Sociais Aplicadas - Administração. Essa abordagem multidisciplinar ampliou o olhar e permitiu que se entendesse os papéis assumidos pelas mulheres dentro de seu universo de trabalho (empresarial) a partir de papéis sociais e domésticos que vêm desempenhando através dos séculos.

A beleza dessa pesquisa foi ter levantado que os papéis desempenhados pela mulher desde tempos remotos, e sua posição de submissão em relação ao seu parceiro – o homem, foram os principais responsáveis pela construção de sua personalidade executiva, tão rica e essencial às necessidades das empresas deste milênio.

Não menos importante foi descobrir que características e aptidões que, por séculos, foram desprezadas e até mesmo indesejadas pelas empresas, como a emotividade, a intuição, por exemplo, são hoje os ingredientes que podem fazer a diferença na gestão de uma empresa, em especial se se tratar de uma empresa de serviços.

Embora não seja um estudo conclusivo, porque muito ainda há que se pesquisar sobre esse tema, por ser ele próprio inesgotável e rico em conteúdo, algumas assertivas e indicações de caminhos puderam ser encontrados ao longo dessa pesquisa.

Talvez a constatação mais importante foi a de que não se pode construir o papel social da mulher sem tomar como ponto de partida sua educação, formação e papel no cenário doméstico. É tão forte a relação da mulher com este espaço, que parece que tudo que a mulher é, e tudo que a mulher venha a fazer em qualquer outro espaço, social ou empresarial, está vinculado ao doméstico, tanto sob a forma do tipo de atividades que venha desempenhar, quanto na forma das relações sociais que vier a manter.

Todo e qualquer estudo em torno de papéis sociais da mulher remete ao doméstico, tanto em termos de cenário (espaço), tarefas e funções (dinâmica do trabalho, habilidades e técnicas), como também, e principalmente, ao que se refere à reprodução das relações sociais (dedicação e amor ao próximo, emotividade, acolhimento, preocupação com o próximo).

Se, por séculos, o cenário doméstico foi o único espaço destinado à mulher, sem dúvida esta reclusão foi a melhor escola que ela poderia ter tido para que recebesse uma formação adequada e necessária para vir a atuar na área da hospitalidade e empresas de outras

áreas, mas que valorizem este tipo de dinâmica, ainda que isso viesse a ocorrer após séculos de confinamento. A importância desse aprendizado, sem dúvida, parece ter sido a formação da mulher, que se deu, basicamente através de uma educação familiar recebida e passada de uma geração a outra.

A riqueza do trabalho da mulher na área da hospitalidade é o fato de seu trabalho ter, em sua essência, um motivo maior que uma recompensa financeira. As mulheres que trabalham na área da hospitalidade, conforme foi indicado pela pesquisa junto às executivas do segmento de hospedagem, sentem que apresentam uma vocação para aquilo que fazem, além de uma forte motivação para fazê-lo, uma vez que demonstram fazer seu trabalho com amor. Elas parecem encontrar em seu trabalho um espaço para a realização pessoal por se identificarem com esse tipo de atividade.

A pesquisa de campo também sinalizou em direção à questão da vocação conforme proposto por Telfer (2004), que afirma que hospitalidade é acima de tudo a vocação, que está na vontade de servir ao próximo e de cuidar das relações sociais, não apenas com clientes (relações comerciais), mas com os colaboradores (relações de trabalho), e que as relações mantidas com esses últimos envolvem elementos encontrados no espaço doméstico, cultivados pela figura materna nesse espaço, como cuidar, acolher e educar.

Trabalhar por amor, buscar dar um sentido maior ao trabalho pareceu ser um denominador comum entre as entrevistadas, o que foi ao encontro a muitos dos conceitos levantados no referencial teórico, como: sentido de serviço, de responsabilidade pelo outro, amor ao próximo e emotividade através das relações de trabalho.

O próprio fato de buscarem reproduzir o conceito de lar em suas empresas, levando a “casa para o trabalho” é talvez o principal indício de que o trabalho ocupa um lugar maior na vida das mulheres e uma tentativa de se construir uma empresa não tão somente voltada para resultados financeiros, mas principalmente voltada para a construção de um mundo empresarial mais humano, onde as relações sociais passam a ser o meio de se chegar ao fim, fim este também financeiro, é claro, porque as empresas precisam ser saudáveis financeiramente para se perpetuarem no mercado, mas também um fim social, em que os colaboradores possam se sentir parte do processo, e assim se sentirem motivados a dar o melhor de si.

A líder feminina, conforme constatado através dos estudos efetuados, parece conseguir de seus colaboradores um compromisso a partir do momento que seu estilo gerencial se dá através da *web* (teia/rede), que é o estilo em que ela está ao centro e seus colaboradores à sua volta, ao contrário do tradicional estilo hierárquico piramidal, criado pelos homens. Este estilo

de gestão parece fazer uma grande diferença, principalmente em se tratando de uma empresa de hospitalidade, na qual a motivação dos colaboradores parece ser a chave do sucesso para a criação de laços com os clientes e entre os funcionários que passam a fazer parte de uma grande família, afinal costumam passar boa parte de seu tempo em seu trabalho, incluindo finais de semana, feriados e festas, assim nada melhor que se sentirem parte de uma família em seu ambiente de trabalho.

Como já foi dito no decorrer da dissertação, este estudo não teve, em nenhum momento, o intuito de propor que o estilo de liderança feminino é melhor que o masculino e muito menos que a líder feminina é a gestora ideal para a área da hospitalidade, mas a idéia foi sim de se investigar os ‘ingredientes’ que compõem a ‘receita de gestão’ feminina e verificar de que forma essa receita contribui para uma identificação maior da mulher com este segmento, no caso o de hospedagem, e como ela pode contribuir para o sucesso de uma empresa nessa área. Importante dizer que o estilo gerencial masculino, caracterizado por decisões mais diretas e racionais, com foco em resultados, dentro de uma estrutura de poder mais rígida (estilo piramidal), é de extrema importância em situações em que a tomada de decisão deva prevalecer sobre o processo, onde a necessidade de se correr riscos, é uma questão de sobrevivência para a empresa. Poder-se-ia, assim, indicar que o estilo ideal de gestão deva conter ‘ingredientes’ femininos e masculinos, sendo que, por meio das entrevistas realizadas, foi possível constatar que, muitas vezes, as gestoras se utilizam de ingredientes considerados masculinos em sua gestão, como: assertividade e tomada de decisão, por exemplo. Ao que parece é que, ao se tratar da gestão do negócio, o estilo masculino assume posição preferencial, mesmo quando está se falando da líder feminina, mas ao se tratar da gestão de pessoas, o estilo feminino fala mais alto, e elas põem em prática toda uma gama de conhecimentos, aptidões e habilidades que, certamente, não aprenderam em nenhum treinamento ou universidade, mas que trouxeram consigo de sua educação familiar e social, de sua formação, e fazem essa parte do seu trabalho com muita facilidade, identificando-se com todos os tipos de tarefa que requeiram relacionamento, cuidados com o próximo, e formação de pessoas.

Assim, a partir do que foi levantado nesse estudo, talvez seja possível sugerir que o desejável é não a mulher sozinha, mas também não o homem sozinho, ou com aquela velha imagem da mulher por detrás dele, como sua sombra, mas ambos lado a lado, mesclando suas características e qualidades decorrentes dos papéis sociais de que resultam suas formações e suas habilidades para que formem juntos, provavelmente, a melhor receita de gestão empresarial em qualquer setor.

O respeito às características próprias de cada gênero é fundamental para que cada um possa contribuir com aquilo que possui de melhor. A mulher deverá deixar de lado a falsa idéia de que para sobreviver ou se dar bem no ambiente de trabalho, é preciso se ‘masculinizar’, ler todos os livros que forem lançados sobre assertividade e usar roupas de cores sóbrias e falar duro com seus colaboradores. Os resultados indicam que é a essência, própria do feminino, um dos principais atributos para o sucesso no mundo do trabalho em sua configuração atual. Aparentemente, isso tornaria as coisas mais fáceis para as mulheres pois para ter sucesso bastaria ser ela mesma.

Assim, se os dados estiverem corretos, pode-se supor que o nosso século é o momento propício para receber a mulher no mercado de trabalho, pois o perfil e a essência feminina estão sendo necessários às empresas. O mundo empresarial estaria passando por um processo de humanização, onde as relações devem ser cultivadas, o que aponta na direção do universo feminino, favorecendo a mulher para ser protagonista neste novo cenário. É a mulher quem tem a seu cargo a epimeleia, o cuidado. Daí derivam componentes necessários no mundo empresarial nos dias de hoje: não apenas o cuidado, se não também o sentido da aproximação, do tom e do detalhe, da ternura, do equilíbrio e da harmonia, o sentido da dependência e da colaboração, a atenção ao concreto. A ausência desses valores femininos constitui um profundo vazio nas organizações e nas empresas, que hoje é patente.

Fica aqui também um questionamento de ordem pessoal: será que a partir do momento que a mulher passe a entender que, atuando dentro de sua essência, sendo ela mesma, poderá se realizar de forma mais plena em sua vida profissional, encontrando um sentido real, muito acima do financeiro, para a sua vida? Será que suas atividades fora do lar poderão ser entendidas como uma continuidade de seu papel doméstico, como mãe e educadora e, assim definitivamente, poderá encontrar, através de seu trabalho, sua verdadeira vocação, entendendo que seu sucesso não está necessariamente dentro do modelo masculino de administração, mas sim em um modelo feminino tão desejado e necessário para as empresas deste novo milênio?

É possível que uma das contribuições desse trabalho seja mostrar às executivas seu potencial como gestoras e que a área da hospitalidade, em particular a de hospedagem, é um cenário que demanda suas qualificações, sua vocação e formação tal como elas são, não havendo necessidade de mudar seu estilo pessoal, mas, ao contrário, buscando ser elas mesmas, assim como são em suas casas como filhas, esposas e mães. Mesmo não sendo mães em sua vida pessoal, atributos próprios da maternidade podem ser desenvolvidos para a hospitalidade, como uma forma de exercer essa vocação junto a seus colaboradores e clientes,

uma vez que o setor demanda de seu gestor, atitudes de acolhimento, proteção e cuidados com o próximo.

Essa pesquisa buscou também abrir uma porta para novos estudos e abordagens que considerem a questão do feminino enquanto gênero, levando a formas de administração mais “suaves”, que possam contribuir para a construção de uma empresa mais humana. Sugere-se que tais estudos se voltem para uma maior atenção às potencialidades da mulher, uma vez que, até hoje, a maioria deles se preocupou em estudar limitações de acesso da mulher a postos de direção e problemas de discriminação da mulher em relação ao homem no mundo do trabalho quando, na verdade, ao que tudo parece indicar, a mulher só vai passar a ser respeitada nesse universo quando desempenhar papéis que estejam em acordo com suas potencialidades e não disputando papéis que cabem aos homens. No dia que esta questão puder ser entendida e esclarecida, pode ser que, finalmente, a mulher receba seu merecido destaque e respeito e possa surgir a história da mulher no universo do trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAMS, Rebecca. **Jogo de cintura**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2001.
- ABURDENE, Patrícia; NAISBITT, John. **Mega tendências para as mulheres**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1994.
- ARAVANIS, Evangelia. **Gênero: Multiplicidade de Representações e Práticas sociais**. In: Textura, Revista de Letras e História, n.13, JAN/JUL-2006. Universidade Luterana do Brasil, Canoas.
- ARIES, Elizabeth. **Men and women in interaction**. New York: Oxford USA Trade, 1996.
- AUSTIN, Linda. **O que está te segurando?** São Paulo: Cultrix, 2001.
- BAKER, JM. **Women's growth connection**. Nova York: Guilford Press, 1991.
- BARLETTA, Martha. **Como as mulheres compram**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003.
- BARROS, Valéria. Traço do batom empreendedor. **Jornal de Brasília**, 09 Mar. 2004.
- BARTOS, Rena. **Marketing to women around the world**. Boston: Harvard Business School, 1989.
- BEAUVOIR, Simone; MILLIET, Sergio. **El segundo sexo**. Espanha: Random House, 1999.
- BELOTTI, Elena Gianini. **Educar para a submissão**. Petrópolis: Vozes, 1975.
- BERENSTEIN, Dr Eliezer. **A inteligência hormonal da mulher**. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2001.
- BLECHER, Nelson. Intuição que bicho é esse? **Revista Exame**, São Paulo, out.1997.
- BLUM, Deborah. **Sex on the brain: the biological differences between men and women**. Toronto: Viking Penguin, 1997.
- BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. Tradução de Maria Helena Kühner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
- BRAIKER, Harriet. **Getting up when you're feeling down**. Nova York: Putnam, 1988.
- CAPPON, Daniel. The anatomy of intuition. **Psychology Today**, Nova York, Vol.26, n. 3, mai.1993. p. 40-45.
- CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo: Cultrix, 2004.
- CARLI, Linda; EAGLY, Alice. **Gender, Hierarchy and Leadership**. Inglaterra: Blackwell, 2002.
- CARREIRA, D.; AJAMIL, M.; MOREIRA, T. **Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21**. São Paulo: Cortez, 2001.
- CASCUDO, Luis da Câmara. **Civilização e Cultura**. São Paulo: Ed. Global, 2004.

- CHODORROW, Nancy. **The reproduction of mothering: psychoanalysis and the sociology of gender, updated edition**. California: University of California Press, 1999.
- DARKE, J. Women and the meaning of home. In: GILROY, R., WOODS, R. **Housing Women**. Londres: Routledge, 1994, p. 11-30.
- DARKE, J; GURNEY, C. Como alojar? Gênero, hospitalidade e performance In: LASHLEY,C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade**. São Paulo: Manole, 2004.
- DE ANGELIS, Barbara. **Secrets about life every woman should**. Clayton (VIC): Warner Books, 2000.
- DIENER, In: GOLEMAN. **Emotional Intelligence**. Nova York: Bantom Books, 1997, p. 50.
- DRUCK, Ken. **The secrets men keep**. Nova York: Ballantines Books, 1985.
- DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 3.ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1996.
- \_\_\_\_\_. O trabalho no futuro: Você está preparado? **Revista Você S/A**. São Paulo: Editora Abril, ed. 26, ago. 2000. Disponível em: <http://vocesa.abril.com.br/edi26/2artigo.shl>. Acesso em 12 DEZ. 2006.
- EDAC – Estúdios de Administración Aplicada. **Mujer y hogar**. Mexico: Ed. Trillas, 1996, v. IV.
- EDAC – Estúdios de Administración Aplicada. **Mujer Integral**. Mexico: Ed, Trillas, 1995, v. I.
- EDAC – Estúdios de Administración Aplicada. **Mujer y trabajo**. Mexico: Ed. Trillas, 1997. v. VI
- EVANS, Gail. **Nos negócios, jogue como homem, vença como mulher**. São Paulo: Futura, 2000.
- EVATT, Cris. **Lados opostos na cama**. São Paulo: Ed. Agora, 1993.
- FALL. **Women & Therapy: A Feminist Quartely**. San Jose (CA): Ellyn Kasckok Phd, 1987.
- FELIPE, Jane. **Construindo identidades sexuais na Educação Infantil**. Páteo, (7), nov.98/jan.99. p. 56-58, 2000.
- FINCO, Daniela. **Educação Infantil, gênero e brincadeiras: das naturalidades às transgressões**. 2003. Dissertação (Mestrado em Educação) - UNICAMP, Campinas, 2003.
- FINKE, R.A.; WARD, T.; SMITH,S. **Creative Cognition: theory, research and applications**. Boston: Massachussets Institute of Technology, 1992.
- FISCHER, Helen. **The first sex**. Nova York: Random House Inc, 1999.
- FREUD, Sigmund. 1933. **Femininity**. Ensaio incluído em Agonito, Rosemary. 1977. History of the ideas on womem: a source book. Nova York: G.P. P. Putnam, 1977..

- FUJISAWA, Marie S. **Das Amélias às mulheres multifuncionais**. São Paulo: Summues Editorial, 2006.
- GOLDSCHMIED, Elinor; JACKSON, Sonia. **People under three: young children in daycare**. 2.ed. Oxford: Routledge, 2004.
- GOLOMBOK, Susan; FIVUSH, Robyn. **Gender Development**. USA: Cambridge Press, 1994.
- GURNEY, C. Half of me was satisfied: making sense of home through episodic ethnographies. **Womens Studies International Forum**, 1997, v, 20, p. 373-386.
- HOLANDA, Aurélio B. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa**. Folha de São Paulo. São Paulo: Editora Nova Fronteira, Out/1994 – Fev/1995.
- GARFINKEL, Perry. **In a man's world**. Nova York: New American Library, 1985.
- GILLIGAN, Carol. **In a difference voice**. Cambridge (MA): Harvard University Press, 1982.
- GLANTZ, Kalman; PEARCE, John. **Exiles from Eden**. Nova York: W.W. Norton & Company, 1989.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
- GRAY, John. **Men, women and relationships**. Hillsborough, Oregon: Beyond Word Publishing, SA, 1990.
- GREENHALGH, Leonard. **Effects of sex role differences on approach to interpersonal and interorganizational negotiations**, Washington D.C., 1985.
- GREER, Germaine. **A mulher inteira**. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- GRIFFITHS, Vivienne. "From 'playing out' to 'dossing out': young women and leisure", In: HALL, Judith. **Nonverbal sex differences: communication accuracy and expressive style**. Baltimore: John Hopkins University Press, 1984.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. Nova York: Harper Collins, 2004.
- HELGESEN, Sally. **The female advantage: women's way of leadership**. Nova York: Doubleday, 1990.
- HENDRY, C. **Growing Up and Going Out**. Londres: Elsevier Science Publishing Company, 1983.
- HIGHWATER, Jamake. **Mito e sexualidade**. São Paulo: Editora Saraiva, 1992.
- HITE, Shere. **Sex & Business**. Grã- Bretanha: Pearson Education, 2000.
- KANITZ, Stephen. Administração feminina. **Revista Veja**, São Paulo, edição 1659, ano 33, n.30, 26/JUL/2000, p. 22.
- KELLY, R.M. **The gendered economy**. Newbury Park (CA): Sage Publications, 1991.

- KIMURA, Doreen. **Sex and Cognition**. Cambridge (USA): MIT Press, 1999.
- KORDA, Michael. **Male chauvinism**. Nova York: Random House, 1972.
- KOTTER, John. **Liderando mudança**. São Paulo: Campus, 1997.
- LAKOFF, Robin T. **Male chauvinism**. Nova York: Random House, 1972.
- LARROUDÉ, Christina. **Mulheres muito além do teto de vidro**. São Paulo: Ed. Atlas, 1992.
- LASHLEY, C; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado**. Barueri: Manole, 2004.
- LERNER, G. **La creación del patriarcado**. Barcelona: Critica, 1990
- LINTON, Ralph. **The study of man**. Nova York: D. Appleton-Century Co, 1937.
- LIPOVETSKY, Gilles. **A terceira mulher: permanência e revolução do feminino**. São Paulo: Cia das Letras, 2000.
- LLANO, Alejandro. **La nueva sensibilidad**. México: Editorial Espasa-Calpe, 1988.
- LLANO, Carlos. **Análises de la acción directiva**. México: Limusa, 1989.
- LOBOS, Julio. **Mulheres que abrem passagem**. São Paulo: Instituto da Qualidade, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Amélia adeus**. São Paulo: Instituto da Qualidade, 2003.
- LODEN, Marilyn. **Liderança Feminina**. São Paulo: Bandeirante, 1988.
- LOUGHLIN, Jane. "Up and running: women mean business". In: RIGG, C.; SPARROW, J. **Gender, Diversity and Working Styles**. Women in Management Review. Londres: Emerald Group Publishing Limited, 1994, v.9, n.1, p. 9-16.
- LOURO, Guacira Lopes. Nas redes de conceito de gênero. In: MEYER, M. e WALDOW, D.E. **Gênero e Saúde**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Gênero, Sexualidade e Educação: uma perspectiva pós-estruturalista**. Petrópolis: Editora Vozes, 1997.
- \_\_\_\_\_. **Currículo, gênero e sexualidade**. Porto (PT): Porto Editora, 2000.
- LYNCH, P.; DOREEN M.W. Hospitalidade doméstica e comercial In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade**. São Paulo: Manole, 2004.
- LYNCH, Paul. **The Cinderella of Hospitality Management Research: studying bed and breakfasts**. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 1996, v.8, n.5, p. 38-40.
- \_\_\_\_\_. **Female Entrepreneurs in the host family sector: key motivations and socio-economic variables**. International Journal of Hospitality Management, 1998, v.17, n.319 –p. 42.
- MACCOBY, Michael. **The leader**. Nova York: Ballantines Books, 1983.

- MACCOBY e JACKLIN. Sex- Segregation in childhood. In: ARCHER, John; LLOYD, Bárbara. **Sex and Gender**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.
- Mc CORDUCK, P.; RANSEY, N. **The futures of women**: scenarios for the 21st century. Nova York: Addison-Wesley, 1996.
- MADIGAN, R; MUNRO, M. **Gender, house and 'home'**: social meanings and domestic architecture in Britain. *The Journal of Architectural Planning Research*, 1991, Ano 8, n.2, 116-32.
- MAINE, Margot Phd. **Father Hunger**. Londres: Pub Group West, 2004.
- MALUF, Marina; MOTT, Maria Lucia. Recônditos do mundo feminino. In: Novais, Fernando. **História da vida privada no Brasil**. São Paulo: Cia das Letras, 2004, v.3.p. 367-421.
- MASLOW, A. **Eupsychian Management**. Irwin: Homewood, 1965.
- MATTOS, Maria Izilda. Estudos de gênero: percursos e possibilidades na historiografia contemporânea. **Cadernos Pagu**, Campinas, n.11, 1988, p. 67-76.
- MATTOS, Maria Izilda; SOLER, Maria Angélica. **Gênero em debate**: trajetória e perspectiva na historiografia contemporânea. São Paulo: EDUC, 1997.
- Mc LEOD, L., SCRIVEN, J., WAYNE, F. Gender and management level: differences in oral communication patterns. **The Journal of Business Communications**, Nova York, n. 24, p. 343-365.
- MEAD, Margaret. Sexo e temperamento em três sociedades primitivas. São Paulo: Perspectiva, 2000. Apud PEREIRO, Prof. Dr Xerardo. **Antropologia do Gênero**. Apontamentos de Antropologia Cultural. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro – UTAD. Portugal, 2004-2005.
- MENDELSON, J. **The view from step 16**. Tese (Doutorado em Psicologia), University of Nebraska – Lincoln, Nebraska, 1990.
- MENNINGER, Karl. **Love against hate**. Nova York: Harcourt, Brace & World, 1942.
- MILLER, Jean Baker. **Toward a new psychology of women**. Boston: Beacon Press, 1976.
- MILLER; DANAHAR; FORBES. **Conflict Resolution Among Preschool Children**: the appeal of negociation in hypothetical disputes. *Early Education and Development*. Nova Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1995, vl.6, p. 359-376.
- MINTZBERG, H; SAYLES, L. **The working leader**. Nova York: Simon & Schuster, 1993.
- MOIR, Anne, JESSEL, David. **Brain Sex** – The real difference between men and women. Nova York: Dell Books, 1991.
- MONTAIGNE, Michel. **Ensaio I**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

- MOREIRA,T.; AJAMIL,M.;CARREIRA,D. **A liderança feminina no século XXI**. São Paulo: Ed. Cortez, 2001.
- MOSS. In: ANDREWS,Alta. Changes in Maternal Characteristics Are Predictive of Changes in Maternal Perception of Infant Temperament”. **Journal of Community Health Nursing**, Nova Jersey, Vol.7, n. 4, p. 235-244, 1990.
- MURARO, Rose Marie. **A mulher no terceiro milênio: uma história da mulher através dos tempos e suas perspectivas para o futuro**. 3. ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1993.
- OAKLEY, A. **Housewife**. Penguin: Middlesex, 1980.
- O'BRIEN, Virginia. **Women today: success on our own terms** – tales of extraordinary business women. UK: Learning Resources, 1999.
- OPIE, Iona; OPIE, Peter. **I saw Esau – Rhe School Child's Pocket Book**. Cambridge: Candlewick Press, 2000.
- ORBACH, Susie. **What do women want**. California: Berkley Publishing, 1999.
- ORTNER, Sherry, WHITEHEAD, H. Sexual meanings. The cultural construction of gender and sexuality. Cambridge University Press: Cambridge, 1981. apud PEREIRO, Prof. Dr Xerardo. **Antropologia do Gênero**. Apontamentos de Antropologia Cultural. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro – UTAD. Portugal, 2004-2005.
- PARIKH, J.; NEUBAUER, F.; LANK, A. **Intuition: the new frontier of management**. Nova York: Blackwell, 1994.
- PEASE, Allan; PEASE, Barbara. com base em pesquisas conduzidas pela Dra. Sandra Witelson, cientista canadense. **Why men don't listen- and women can't read maps: how we are different and what to do about it**. Nova York: Broadway Books, 2001.
- PEREIRO, Prof. Dr Xerardo. **Antropologia do Gênero**. Apontamentos de Antropologia Cultural. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro – UTAD. Portugal, 2004-2005.
- PINKOLA, Clarissa. **Women who run with the wolves: contacting the power of the wild woman**. Nova York: Rider Books, 1998.
- ROSA, Rodrigo M. A diferença que faz a diferença. In: **Revista Habitus** – IFCS/UFRJ, Rio de Janeiro, v.1, n.1, p. 5-14, 30/mar/2003. Anual. Disponível em [www.habitus.ifcs.ufrj.br](http://www.habitus.ifcs.ufrj.br) acesso em: 10/dez/2006.
- RUBIN, Harriet. **Maquiavel para mulheres**. São Paulo: Ed. Campus, 2004.
- RUBIN, Lillian. **Just friends: the role of friendship in our lives**. Nova York: Harper & Row, 1985.
- RYBCZYNSKI, W. **Home**. Londres: William Heinemann Ltd, 1988.

- SANDAY, P. R. Female Status in the Public Domain in ROSALDO, M. Z., LAMPHERE, L.: **Woman, Culture and Society**. Stanford CA: Stanford University Press, 1984, p. 189-206
- SCHAEVITZ, Morton. **Conversa de homem**. São Paulo: Saraiva, 1991.
- SCHAEF, Anne W. **Women's reality**. São Francisco: Harper & Row Publishers, 1981.
- SCOTT, Joan Wallach. Prefácio a Gender and Politics of History. **Cadernos Pagu**: dossiê desencontros, desamores e diferenças. 3, 1994, p. 11-28.
- SCOTT, Joan Wallach. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**. Porto Alegre: vol. 20, n.2, p. 71-99, jul/dez.1995.
- SEGER, L. **When women call the shots**: the developing power and influence of women in television and film. Nova York: Henry Holt and Co, 1996.
- SERRANO, Isabel de Almeida. **Noções da Economia doméstica**. São Paulo: Cia das Letras, 1961.
- SILVA, Gladyson José. **Gênero em questão – apontamentos para uma discussão teórica**. Tese (Doutorado em História) – UNICAMP, Campinas, 2004.
- SILVA, Marco Aurélio Dias. **Todo poder às mulheres**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2000.
- SWISS, Deborah. **The male mind at work**: a woman's guide to working with men. Cambridge (CA): Perseus Publishing, 2000.
- TANNEN, Deborah. **That's not what I meant**. Nova York: Ballantine, 1987.
- \_\_\_\_\_. **You just don't understand**. Nova York: Harper Paperbacks, 2001.
- TANENBAUM, Joe. **Male and Female Realities – Understanding the Opposite Sex**. Nova York: Tanenbaum Associates, 1991.
- TELFER, E. A filosofia da hospitalidade In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade**. São Paulo: Manole, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Food for thought**: philosophy and food. Londres: Routledge, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Friendship**. Proceedings of the Aristotelian Society, 1971, Vol. LXXI, 223-41.
- ZIMMERMAN, Joy. Men who abused women. In: **Pacific Sun**, California, 1/Abril/1988.
- WAJCMAN, Judy. **Managing like a man**: women and men in corporate management. Cambridge: Polity Press, 1998.
- WALKER, Barbara. **The woman's encyclopedia of myths and secrets**. New York: Harpers Collins Publishers, 1983, p. 212.
- WEST, Candace; ZIMMERMAN, Don. **Sex roles, interruptions and silences in conversation**. Language and Dominance. 105-129. Rowley, MA: Newbury House, 1975.
- WHATMORE, S. **Farming Women**: Gender, Work and Family Enterprise. Basingstoke, UK: Macmillan, 1991

WHITE, Jane. **The power of politeness in the classroom:** culture codes that create and constrain knowledge construction, *Journal of Curriculum and Supervision*, 4:4, 298-321, 1989.

WHITING, Beatrice; WHITING, John. **Children of six cultures: a psycho- cultural analysis, in collaboration with Richard Langabaugh.** Massachusetts: Harvard University Press, 1979.

WIMBUSH, Erica; TALBOT, Margaret. **Relative Freedoms.** Hamburg (Alemanha): Open University Pr, 1989, p. 50.

WITELSON, S. F. **Sex and the single hemisphere.** *Science* 193, 1976, p. 425-27.

WOOD, R.C. **Hotel Culture and Social Control.** *Annals of Tourism Research*, 1994, N. 1, 65-80.

#### **Sites acessados:**

FCC. Fundação Carlos Chagas. Mulheres no mercado de trabalho grandes números. Séries Históricas. Disponível em [http://www.fcc.org.br/mulher/series\\_historicas/tabelas/mmt1.html](http://www.fcc.org.br/mulher/series_historicas/tabelas/mmt1.html)>. Acesso em 20 Ago. 2006.

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Informativo Ano 4, n.127 – 13/Fev/2006. Disponível em <http://www.inep.gov.br/informativo127.htm>>. Acesso em 17 Mar. 2007.

## BIBLIOGRAFIA AMPLIADA

- ABRAMS, Rebecca. **Jogo de cintura**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2001.
- GALLARDO, Gómez; VALENZUELA, Malu. Cadernos Sempre Viva Organização Feminista – **SOF, gênero e educação**. São Paulo: SOF, p. 40-54, 1999.
- ALMEIDA, Isabel. **Noções de Economia Doméstica**. São Paulo: Ed. Nacional, 1961.
- ARAÚJO, Clara; Scalon, Celi. **Gênero, família e trabalho no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- ARAVANIS, Evangelia. Gênero: Multiplicidade de representações e práticas sociais. In: **Textura, Revista de Letras e História**, n.13. Canoas: Universidade Luterana do Brasil, JAN/JUL-2006.
- BARLETTA, Martha. **Como as mulheres compram**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003.
- BEAUVOIR, Simone; MILLIET, Sergio. **O segundo sexo**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002. v. 2.
- BELOTTI, Elena Gianini. **Educar para a submissão**. Petrópolis: Vozes, 1975.
- BERENSTEIN, Dr Eliezer. **A inteligência hormonal da mulher**. Rio de Janeiro: Ed. Objetiva, 2001.
- BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. Tradução de Maria Helena Kühner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
- CASCUDO, Luis da Câmara. **Civilização e Cultura**. São Paulo: Ed. Global, 2004.
- CASTELLI, Geraldo. **Hospitalidade: na perspectiva da gastronomia e da hotelaria**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2005.
- CHU, Chin-Ning. **A arte de guerra para as mulheres**. Curitiba: Ed. Fundamento, 2004.
- DIAS DA SILVA, Marco Aurélio. **Todo poder às mulheres**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2000.
- DARKE, J.; GURNEY, C. Como alojar? Gênero, hospitalidade e performance. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade**. São Paulo: Manole, 2004.
- DICKSON, Anne. **Mulheres no trabalho**. São Paulo: Editora Globo, 2000.
- EDAC – Estudios de Administracion Aplicada. **Mujer Integral**. México: Ed. Trillas, 1995, Vol.I.
- \_\_\_\_\_. **Mujer y hogar**. México: Ed. Trillas, 1996, Vol.III.
- \_\_\_\_\_. **Mujer y trabajo**. México: Ed. Trillas, 1997, Vol.VI.

- EVANS, Gail. **Nos negócios, jogue como homem, vença como mulher**. São Paulo: Futura, 2000.
- EVATT, Cris. **Lados opostos na cama**. São Paulo. Ed. Agora, 1993.
- FALL in **Women & Therapy: A Feminist Quartely**. San Jose (CA): Ellyn Kasckok Phd, 1987.
- FASTEAU. Marc F. **The male machine**. Nova York: McGraw- Hill Book Company, 1974.
- FINCO. Daniela. **Educação Infantil, Gênero e brincadeiras: das naturalidades às transgressões**. Tese (Mestrado em Educação) -UNICAMP, Campinas, 2003.
- FISHER, Helen, Ph.D., **The First Sex – The natural talents of women and how they are changing the world**. Nova York: Ballantine Publishing Group, 1999.
- FREUD, Sigmund. 1933. **Femininity**. Ensaio incluído em Agonito, Rosemary. 1977. History of the ideas on womem: a source book. Nova York: G.P. P. Putnam, 1977.
- GUEER, Germaine. **A mulher inteira**. Rio de Janeiro: Record, 1999.
- GUERRIER, Yvonne. **Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes**. São Paulo: Ed. Futura, 2001.
- HIGHWATER, Jamake. **Mito e sexualidade**. São Paulo: Editora Saraiva, 1992.
- JOHNSON, Lisa; Learned, Andréa. **Por que as mulheres compram?** São Paulo: Futura, 2005.
- LASHLEY, Conrad; MORRISON, Alison. **Em busca da hospitalidade**. Barueri: Manole, 2004.
- LEGATO, Marianne. **Por que os homens nunca se lembram e as mulheres nunca esquecem?** Rio de Janeiro: Ed.Campus, 2005.
- LERNER, G. **La creación del patriarcado**. Barcelona: Critica, 1990.
- LINTON, Ralph. **The study of man**. Nova York: D. Appleton-Century Co,1937.
- LOBOS, Julio. **Mulheres que abrem passagem**. São Paulo: Instituto da Qualidade, 2002.
- \_\_\_\_\_. **Amélia adeus**. São Paulo: Instituto da Qualidade, 2003.
- \_\_\_\_\_. **A personalidade executiva**: São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- LODEN, Marilyn. **Liderança Feminina**. São Paulo: Bandeirante, 1988.
- LOURO, Guacira Lopes **Gênero, Sexualidade e Educação: uma perspectiva pós-estruturalista**. Petrópolis: Editora Vozes, 2001.
- LYNCH, P.; WHANNELL, D. Hospitalidade doméstica e comercial. In: LASHLEY,C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade**. São Paulo: Manole, 2004.

- MALUF, Marina; MOTT, Maria Lucia. Recônditos do mundo feminino. IN Novais, Fernando. **História da vida privada no Brasil**. São Paulo: Cia das Letras, 2004, v.3.p. 367-421.
- MADIGAN, R.; MUNRO, M. Gender, House and Home: Social Meanings and Domestic Architecture in Britain. **The Journal of Architectural Planning Research**, 8, n.2,p. 116-132, 1991
- MATOS, Maria Izilda S. de. **Por uma história da mulher**. Bauru (SP): EDUSC, 2000.
- MURARO, Rose Marie. **A mulher no terceiro milênio: uma história da mulher através dos tempos e suas perspectivas para o futuro**. 3. ed. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1993.
- NICHOLSON, Linda. **Interpretando o gênero**. Estudos Feministas, v.8, n.2, 2000, pp 9- 41.
- OAKLEY, A **Housewife**. Penguin :Middlesex, 1980.
- PEREIRO, Prof. Dr Xerardo. **Antropologia do Gênero**. Apontamentos de Antropologia Cultural. Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro – UTAD. Portugal, 2004.
- RIBEIRO, Ferreira, M.L.. **Reflexões sobre o conceito de gênero**, In Vértice, FCC, São Paulo, 2000, n. 96, pp 43-50.
- ROCHA, Ruth. **Faca sem ponta, galinha sem pé**. São Paulo: Ed. Ática, 1996.
- RYBCZYNSKI, W. **Home**. Londres: William Heinemann Ltd.1988
- TELFER, Elizabeth. A filosofia da hospitalidade. In: LASHLEY, C.; MORRISON, A. **Em busca da hospitalidade**. São Paulo: Manole, 2004.
- SANDAY, P. **Female power and male dominance**. USA: Cambridge, 1982.
- SCOTT, Joan Wallach. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. Porto Alegre: **Educação & Realidade**, Porto Alegre, vol. 20, n.2, p. 71-99, jul/dez.1995.
- SERRANO, Isabel de Almeida. **Noções da Economia doméstica**. São Paulo: Cia das Letras, 1961.
- SILVA, Gladyson José. **Gênero em questão – apontamentos para uma discussão teórica**. Tese (Doutorado em História) – UNICAMP, Campinas, 2004.
- TANNEN, D. You just dont`understand: Women and Men in conversation. 1991. In: COOPER, M. C. **House as a Mirror of Self**. Berkeley: Conari, 1995.
- TELFER, Elizabeth. **Food for Thought**. Londres: Routledge, 1995.
- WHATMORE, S. **Farming Womem: Gender, Work and Family Enterprise**. Basingstoke: Macmillan, 1991.

## APÊNDICE – ENTREVISTAS

Foram formuladas 4 questões abertas, e solicitado que preenchessem o quadro de características de personalidade executiva, da seguinte forma:

Classifique de 1 a 4 as características abaixo, seguindo o seguinte critério:

- 1- Nada a ver com minha personalidade executiva, e não concordo que seja uma qualidade importante para o meu trabalho.
- 2- Nada a ver com minha personalidade executiva, mas acredito que seja uma qualidade importante para um gestor da minha área.
- 3- Tem a ver com a minha personalidade executiva, mas não sou assim na minha vida pessoal.
- 4- Tem a ver com minha personalidade executiva, e sou assim na minha vida pessoal.

	Detalhista/perfeccionista		Criativa		Paciente
	Ética		Empática		Amor ao próximo
	Cultivadora de relacionamentos interpessoais		Intuitiva		Emotiva
	Boa ouvinte		Focada em resultados		Focada em processos
	Assertiva		Versátil/multifuncional		Empreendedora
	Enérgica		Racional		Motivadora
	Competitiva		Sensível		Comunicativa
	Formadora de gentes		Gosto por servir		Colaboradora
	“Querida”		Objetiva		Franca
	Prestativa		Direta		Acolhedora
	Transcendente		Inapetência pelo poder		Serena

Ainda com referência às características (as que indicaram possuir) foi formulada a seguinte questão:

- Você acredita que essas características (as que você possui) passaram a fazer parte de sua personalidade, por que:

- ( ) Você foi educada para se comportar dessa forma (educação recebida na família, escola).
- ( ) Tem a ver com o fato de ser mulher.
- ( ) Você aprendeu a ser assim por forças das circunstâncias, por ter de atuar na área de serviços.

**Entrevista1:**

Maisa Duque Rocha– Gerente de Serviços Park Suítes ITC

Idade: 24 – 30 anos

Formação: cursando pós graduação

Área de formação: Turismo

Cargo: Gerente de Serviços Tempo de cargo: 2 anos e 6 meses

Tempo na hospitalidade: 6 anos

N.o colaboradores diretos: 11 -20

Que características de personalidade você julga possuir e que facilitam sua atuação na área da hospitalidade?

Determinação, comprometimento, iniciativa, agilidade, flexibilidade e persuasão.

Você considera que sua carreira na área da hospitalidade se deu por uma questão de oportunidade, acaso ou por uma questão de vocação? Explique a resposta.

No mercado no qual atuo, a principal matéria-prima é a capacidade de relacionar-se, já que a infra-estrutura é similar. Um empreendimento se diferencia pelo atendimento de uma equipe focada no hóspede e sua satisfação.

Desta forma, acredito que meu crescimento se deu por questão de vocação. Minha preocupação com a satisfação do cliente e colaboradores da empresa, não se dá apenas pelo cargo e função, mas também por minha personalidade.

Você acredita que o fato de ser mulher faz com que facilite seu desempenho e identificação com a área da hospitalidade? Explique por que.

Sim. As mulheres têm facilidade em desempenhar várias atividades ao mesmo tempo. Acredito que esta facilidade se dá não apenas por uma característica do sexo feminino, mas também pelo fato da criação. A mulher desde criança recebe mais atividades que os homens, assumindo assim mais responsabilidades e exercendo uma multifuncionalidade que na maioria das vezes não é encontrada nos homens.

A área de hospitalidade por sua vez requer profissionais que apresentem equilíbrio entre o racional e o emocional. Necessita de pessoas capazes de atuar energicamente (em determinadas situações) sem perder a doçura.

As diversas facetas e a capacidade de multifuncionalidade da mulher contribuem e facilitam seu desempenho nessa área.

A hospitalidade comercial é uma extensão da hospitalidade doméstica (tarefas, espaços, relações). Você concorda com isso? Que relações da hospitalidade doméstica você reproduz em sua vida profissional?

Sim. A mulher se preocupa mais com os detalhes. O lençol passado sem marcas, as maçãs brilhantes no lobby, a apresentação do *buffet* no café da manhã, o uniforme e a apresentação pessoal dos colaboradores, muitas vezes passam despercebidos pelos homens, mas não pelas mulheres.

O fato do cliente (seja ele hóspede em um hotel ou enfermo em um hospital) se sentir acolhido, desperta nele uma sensação prazerosa de cuidado materno, fidelizando-o no caso de um hóspede ou diminuindo sua angústia ao se tratar de um enfermo no hospital.

Quais seus princípios de gestão ou sua “receita” para ter sucesso na área da hospitalidade?

Acredito que seja a liderança com doçura. Pois a mulher apresenta grande capacidade de dominar, encantar, apoiar, motivar, dirigir, exercer várias facetas sendo verdadeira e cativando o respeito e admiração de todos.

Quadro de característica de personalidade executiva.

4	Detalhista/perfeccionista	4	Criativa	2	Paciente
4	Ética	4	Empática	4	Amor ao próximo
4	Cultivadora de relacionamentos interpessoais	4	Intuitiva	4	Emotiva
4	Boa ouvinte	3	Focada em resultados	2	Focada em processos
4	Assertiva	4	Versátil/multifuncional	4	Empreendedora
4	Enérgica	4	Racional	4	Motivadora
1	Competitiva	2	Sensível	4	Comunicativa
3	Formadora de gentes	3	Gosto por servir	3	Colaboradora
4	“Querida”	4	Objetiva	4	Franca
3	Prestativa	4	Direta	4	Acolhedora
n/r	Transcendente	2	Inapetência pelo poder	2	Serena

Acredita que essas características, as que possui, passaram a fazer parte de sua personalidade porque: Por forças das circunstâncias, por ter de atuar na área de serviços.

**Entrevista 2:**

Regina Carrijo - Gerente Geral Confort Hotel Guarulhos

Idade: 24 – 30 anos

Formação: Superior completo

Área de formação: Hotelaria

Cargo: Gerente Geral                      Tempo de cargo: 1 ano

Tempo na hospitalidade: 8 anos e 6 meses

N.o colaboradores diretos:    acima 20

Que características de personalidade você julga possuir e que facilitam sua atuação na área da hospitalidade?

Paciente, habilidade de ensinar (educar e desenvolver pessoas), comunicativa, detalhista, liderança, habilidade de consertar o que está errado, exigente, enérgica, objetiva, observadora, comprometida, dinâmica, flexível, realista, corajosa, preocupação com o próximo (funcionário), ambiciosa (no bom sentido da palavra), humilde.

Você considera que sua carreira na área da hospitalidade se deu por uma questão de oportunidade, acaso ou por uma questão de vocação? Explique a resposta.

Minha carreira na área da hospitalidade se deu por uma questão de vocação. Na época de prestar vestibular (por volta do 2.o colegial) comecei a ler a respeito das profissões e me identifiquei muito com a hotelaria por diversos motivos: por ser algo dinâmico, sem rotina, por lidar com pessoas diferentes, de culturas e costumes diferentes, por ter oportunidade de servir as pessoas ( no sentido de ajudar, satisfazer) e ao mesmo tempo (lógico que depois que adquiri muita experiência na linha de frente) por trabalhar o lado administrativo (seja de processos, seja de pessoas).

Você acredita que o fato de ser mulher faz com que facilite seu desempenho e identificação com a área da hospitalidade? Explique por que.

Sim, acredito. Acho que a mulher tem muito mais jeito para trabalhar o “servir”, o “receptionar”, o “atender bem”.

Ao mesmo tempo que a mulher tem a sensibilidade de perceber com facilidade o que outra pessoa está sentindo, desejando, ela tem uma personalidade forte, capaz de resolver problemas difíceis exatamente pela sensibilidade, mesmo que precise ser mais ríspida ou enérgica.

Além disso, a mulher é detalhista, exigente em relação à limpeza, à qualidade de um atendimento, à postura dos profissionais que lidera; a mulher se preocupa com o próximo (funcionário) – com seu bem-estar, sua satisfação, seu crescimento profissional.

Estas características, muito presentes nas mulheres, facilitam-me no desempenho e identificação com a área da hospitalidade.

A hospitalidade comercial é uma extensão da hospitalidade doméstica (tarefas, espaços, relações). Você concorda com isso? Que relações da hospitalidade doméstica você reproduz em sua vida profissional?

Concordo. Podemos comparar o ato de receber visitas em casa e receber um hóspede no hotel. No meu caso, existem fatores da hospitalidade doméstica que acabo reproduzindo na hospitalidade comercial, tais como: detalhismo na limpeza; detalhismo na organização física; prazer em receber pessoas/ servir; preocupação em deixar a visita à vontade; preocupação em deixar a visita satisfeita para que retorne outras vezes; apresentação do ambiente, do que é servido; preocupação em “entretê-la” a visita, seja com assuntos ou com uma programação que a deixe satisfeita; treinar, educar e desenvolver pessoas.

Quais seus princípios de gestão ou sua “receita” para ter sucesso na área da hospitalidade?

É difícil de expressar quais são os meus princípios de gestão ou mencionar a “receita para o sucesso” como gestora, na área de hospitalidade, pois embora esteja há 8 anos na área sempre temos muito o que aprender ou aperfeiçoar durante a nossa vida.

Alguns princípios que utilizo e obtenho sucesso como gestora na área de hospitalidade são: ética, objetividade, respeito, empatia, prazer em servir, ajudar e satisfazer o próximo, comprometimento, bom relacionamento inter pessoal, proporcionar e colaborar com o crescimento e desenvolver pessoas.

Quadro de característica de personalidade executiva.

4	Detalhista/perfeccionista	3	Criativa	4	Paciente
4	Ética	4	Empática	4	Amor ao próximo
4	Cultivadora de relacionamentos interpessoais	4	Intuitiva	1	Emotiva
4	Boa ouvinte	3	Focada em resultados	3	Focada em processos
4	Assertiva	4	Versátil/multifuncional	3	Empreendedora

4	Enérgica	4	Racional	4	Motivadora
2	Competitiva	4	Sensível	4	Comunicativa
3	Formadora de gentes	4	Gosto por servir	4	Colaboradora
1	“Querida”	4	Objetiva	4	Franca
4	Prestativa	4	Direta	4	Acolhedora
4	Transcendente	1	Inapetência pelo poder	4	Serena

Acredita que essas características, as que possui, passaram a fazer parte de sua personalidade porque: Aprendeu a ser assim por forças das circunstâncias, por ter de atuar na área de serviços.

### **Entrevista 3:**

Tatiana Teixeira Vaz – Gerente de Serviços Quality Vila Olímpia

Idade: 24 – 30 anos

Formação: Pós graduação incompleto

Área de formação: Hotelaria

Cargo: Gerente de Serviços Tempo de cargo: 2 anos

Tempo na hospitalidade: 11 anos

N.o colaboradores diretos: acima 20

Que características de personalidade você julga possuir e que facilitam sua atuação na área da hospitalidade?

As três características da minha personalidade que julgo possuir e que facilita o meu dia-a-dia na prestação de serviço são: detalhista, comunicativa e versátil. Na minha opinião essas são as mais marcantes e quem trabalha comigo sabe disso.

Os detalhes são essenciais na área da hotelaria. O cuidado com as pessoas, a sensação de que tudo está impecável, que tudo está do jeito que você gostaria que estivesse, torna evidente essa característica em mim.

A comunicação tanto com a equipe quanto com os hóspedes, na minha opinião deve ser clara e objetiva. A transparência com a equipe ajuda no processo todo. Se você transmitir credibilidade o hóspede volta. Ele se sente acolhido e fazendo um bom negócio, uma ótima escolha.

Sou muito comunicativa.

A versatilidade, considero caráter determinante para a área.

Os imprevistos são constantes e o jogo de cintura é essencial. O processo do serviço não pode deixar rastros de que algo deu errado. Tem que transmitir a sensação de que tudo deu certo do início ao fim. Isso seria possível sem a versatilidade?

Você considera que sua carreira na área da hospitalidade se deu por uma questão de oportunidade, acaso ou por uma questão de vocação? Explique a resposta.

No meu caso afirmo que foi por vocação.

Quando prestei vestibular em 1995, a única faculdade que possuía o curso de Administração Hoteleira era a Ibero Americana. Eu estava ciente de que se não passasse no vestibular, teria de estudar um ano para fazer a prova novamente (não queria fazer os cursos técnicos existentes na época).

Nunca tinha trabalhado na área (tinha 18 anos) e tinha certeza de que tinha feito a opção certa. Passei no vestibular e após seis meses de aula, comecei a trabalhar em um hotel.

Desde então.... Há onze anos na área.

Você acredita que o fato de ser mulher faz com que facilite seu desempenho e identificação com a área da hospitalidade? Explique por que.

Acredito 100%. Claro que também há vários homens de sucesso na área, porém, acredito que a mulher tem características que são determinantes em muitos casos.

As mulheres são mais detalhistas, são intuitivas, são mais sensíveis, são mais pacientes, são mais acolhedoras,...

A área de hospitalidade transmite muito a idéia de gostar de receber, saber acolher, cuidar do hóspede,...

E se tratando de equipe, acredito que a mulher consiga “quebrar barreiras”, entre o chefe e o funcionário com mais facilidade.

A hospitalidade comercial é uma extensão da hospitalidade doméstica (tarefas, espaços, relações). Você concorda com isso? Que relações da hospitalidade doméstica você reproduz em sua vida profissional?

Concordo plenamente que a hospitalidade comercial é uma extensão da hospitalidade doméstica e que a mulher sabe muito bem como “receber” em casa.

A hospitalidade doméstica envolve questões como, vou receber calorosamente, vou fazer com que a pessoa sinta-se acolhida, vou cuidar da minha “visita”, enfim: “Na minha casa ele vai sentir-se em casa”.

O dia a dia dentro de um hotel tem de ser exatamente assim. Essa idéia, esse pensamento, deve estar na cabeça de cada funcionário que faz parte da equipe.

Nada mais é que gostar de servir, ter prazer nisso!

Quais seus princípios de gestão ou sua “receita” para ter sucesso na área da hospitalidade?

Procuo estabelecer uma relação de confiança e respeito com a minha equipe. Cada funcionário tem que se sentir parte integrante de um processo longo. Ele tem que saber que o sucesso da empresa também depende dele.

Gosto de estar sempre motivando a equipe, a pensar assim a cada instante.

Quadro de característica de personalidade executiva.

4	Detalhista/perfeccionista	3	Criativa	3	Paciente
4	Ética	4	Empática	4	Amor ao próximo
4	Cultivadora de relacionamentos interpessoais	4	Intuitiva	4	Emotiva
3	Boa ouvinte	3	Focada em resultados	3	Focada em processos
4	Assertiva	4	Versátil/multifuncional	3	Empreendedora
3	Enérgica	4	Racional	3	Motivadora
2	Competitiva	4	Sensível	4	Comunicativa
3	Formadora de gentes	3	Gosto por servir	4	Colaboradora
4	“Querida”	4	Objetiva	4	Franca
4	Prestativa	4	Direta	4	Acolhedora
2	Transcendente	2	Inapetência pelo poder	3	Serena

Acredita que essas características, as que possui, passaram a fazer parte de sua personalidade porque: Foi educada para se comportar dessa forma.

**Entrevista 4:**

Rachel Golfetto– Gerente Geral – Quality Faria Lima

Idade: 46 – 50 anos

Formação: superior completo

Área de formação: Hotelaria

Cargo: Gerente de Serviços    Tempo de cargo: 2 anos  
Tempo na hospitalidade: 10 anos  
N.o colaboradores diretos:    acima de 20

Que características de personalidade você julga possuir e que facilitam sua atuação na área da hospitalidade?

Determinação, organização, detalhista, pró ativa, adoro desafios, liderança, preocupação com a satisfação do hóspede / cliente, senso de emergência.

Você considera que sua carreira na área da hospitalidade se deu por uma questão de oportunidade, acaso ou por uma questão de vocação? Explique a resposta.

Foi por acaso e por oportunidade. Sempre trabalhei como Secretária Executiva Bilíngüe, até começar a trabalhar para o Gerente Geral Sr. Christer Holtze do Renaissance como Assistente Executiva, isso em 1997, hoje o Vice Presidente Sênior de Operações da Atlântica Hotels. Em 1998, quando ele saiu para ir para a AHI, eu em seguida fui convidada, e desde então desempenhei várias funções, inclusive a elaboração dos manuais da empresa, como passei a ser a Gerente de Operações e Serviços, implantando em todos os hotéis o que temos hoje, que é o nosso certificado de Qualidade, o Selo Azul / Selo Ouro.

Você acredita que o fato de ser mulher faz com que facilite seu desempenho e identificação com a área da hospitalidade? Explique por que.

Sem querer desmerecer aos homens, pois meu chefe, Sr. Christer Holtze é muito admirado por todos, acho que a mulher, sem dúvida tem muito mais carisma. Nós conseguimos entender melhor certas situações “femininas”, como também damos mais atenção aos detalhes o que as vezes pode passar um pouco despercebido por eles! É claro que se pode contratar ótimas governantas que venham a suprir essa “deficiência”, mas como eu sempre digo; ”Se você não souber fazer, não saberá cobrar”!!

A hospitalidade comercial é uma extensão da hospitalidade doméstica (tarefas, espaços, relações). Você concorda com isso? Que relações da hospitalidade doméstica você reproduz em sua vida profissional?

Atenção aos detalhes, e carinho na hora de arrumar um quarto! Recebi uma ocasião um comentário de um hóspede e ele disse que a camareira cuidava melhor da roupa dele e dos sapatos que deixava jogado no apartamento, do que a própria esposa... Isso prova que se fizermos tudo com um toque especial, essa hospitalidade doméstica será sentida pelo hóspede!

Quais seus princípios de gestão ou sua “receita” para ter sucesso na área da hospitalidade?

Uma receita que muitas pessoas ignoram é o “perfil”! Muitos podem ter diplomas e experiência, mas não tem o perfil de liderança, gerenciamento e o mais importante, perfil para lidar com as pessoas. Sou uma boa ouvinte, gosto de compartilhar meus conhecimentos com meus colaboradores, sou exigente e gosto do trabalho bem feito. Tenho conseguido muito êxito, e acredito estar indo pelo caminho certo!

Quadro de característica de personalidade executiva.

4	Detalhista/Perfeccionista	3	Criativa	4	Paciente
4	Ética	4	Empática	4	Amor ao próximo
4	Cultivadora de relacionamentos inter pessoais	4	Intuitiva	2	Emotiva
4	Boa ouvinte	4	Focada em resultados	4	Focada em processos
4	Assertiva	4	Versátil/multifuncional	4	Empreendedora
4	Enérgica	4	Racional	4	Motivadora
4	Competitiva	4	Sensível	4	Comunicativa
4	Formadora de gentes	4	Gosto por servir	4	Colaboradora
2	“Querida”	4	Objetiva	4	Franca
4	Prestativa	4	Direta	4	Acolhedora
	Transcendente		Inapetência pelo poder	4	Serena

Acredita que essas características, as que possui, passaram a fazer parte de sua personalidade porque: foi educada dessa forma e tem a ver com o fato de ser mulher.

Acredito que seja um pouco de cada das duas primeiras perguntas. Nascemos com algumas características de nossa personalidade que até certa idade em nossa vida, podem ser alteradas.

Por isso, acredito que sou como sou pela educação de meus pais e parte por ser mulher. Algumas áreas são mais evidentes e mais fortes devido as experiências que passei.

### **Entrevista 5:**

Maria Luiza Lupatin – Gerente Geral Clarion Berrini

Idade: acima 51 anos

Formação: Superior incompleto

Área de formação:

Cargo: Gerente Geral                      Tempo de cargo: 3 anos e 6 meses

Tempo na hospitalidade: 10 anos

N.o colaboradores diretos:    acima 20

Que características de personalidade você julga possuir e que facilitam sua atuação na área da hospitalidade?

Paciência, calma e disponibilidade para ouvir.

Você considera que sua carreira na área da hospitalidade se deu por uma questão de oportunidade, acaso ou por uma questão de vocação? Explique a resposta.

Por vocação, mas não consciente. Na verdade eu queria esta área mas só depois de entrar é que me dei conta da grande afinidade.

Você acredita que o fato de ser mulher faz com que facilite seu desempenho e identificação com a área da hospitalidade? Explique por que.

Não. Acho que tanto a mulher quanto o homem podem ter um bom desempenho nesta área.

A hospitalidade comercial é uma extensão da hospitalidade doméstica (tarefas, espaços, relações). Você concorda com isso? Que relações da hospitalidade doméstica você reproduz em sua vida profissional?

Acho que não, talvez só algumas características, a de provedora, a de “mãe”, não vejo outras relações.

Quais seus princípios de gestão ou sua “receita” para ter sucesso na área da hospitalidade?

Receber com prazer e dedicar-se ao máximo na pró-atividade.

Quadro de característica de personalidade executiva.

4	Detalhista/Perfeccionista	4	Criativa	4	Paciente
4	Ética	4	Empática	4	Amor ao próximo
4	Cultivadora de relacionamentos inter pessoais	3	Intuitiva	4	Emotiva
4	Boa ouvinte	3	Focada em resultados	4	Focada em processos
4	Assertiva	4	Versátil/multifuncional	3	Empreendedora
1	Enérgica	N/R	Racional	4	Motivadora
3	Competitiva	4	Sensível	4	Comunicativa
4	Formadora de gentes	4	Gosto por servir	4	Colaboradora
N/R	“Querida”	4	Objetiva	4	Franca
4	Prestativa	4	Direta	4	Acolhedora
N/R	Transcendente	N/R	Inapetência pelo poder	4	Serena

Acredita que essas características, as que possui, passaram a fazer parte de sua personalidade porque: foi educada para se comportar dessa forma, bem como aprendeu a ser assim por forças das circunstâncias, por ter de atuar na área de serviços.

### **Entrevista 6:**

Leandra Gallo Antão – Gerente Geral – Clarion Jardim Europa

Idade: 24 – 30 anos

Formação: Pós-graduação cursando

Área de formação: Administração Hoteleira

Cargo: Gerente Geral

Tempo de cargo: 1 ano e 6 meses

Tempo na hospitalidade: 6 anos

N.o colaboradores diretos: acima 20

Que características de personalidade você julga possuir e que facilitam sua atuação na área da hospitalidade?

Acredito que algumas de minhas características que facilitam minha atuação são: paciência, empatia, atenção à detalhes, bom humor, colaboração e calma.

Você considera que sua carreira na área da hospitalidade se deu por uma questão de oportunidade, acaso ou por uma questão de vocação? Explique a resposta.

Acredito ter ocorrido por uma questão de vocação. Já trabalhei com outras atividades anteriormente. Todas sempre foram ligadas a pessoas, ao servir e isso me satisfaz muito. Às vezes me surpreendo em alguma situação fora do trabalho em que estou tentando ajudar alguém. Me dá prazer fazer alguém conseguir algo que deseja ou necessita e eu saber que fiz parte disso.  
Gosto de ser lembrada com carinho.

Você acredita que o fato de ser mulher faz com que facilite seu desempenho e identificação com a área da hospitalidade? Explique por que.

Acredito que sim.

As situações que vivemos ao longo da vida, as experiências que vivenciamos, a educação que recebemos nos transformam e somam muito à personalidade de cada um.

No entanto, acredito também que a mulher faz algumas coisas de maneira especial ao colocar seu coração nelas. A maneira de demonstrar preocupação natural com as pessoas as sensibiliza e traz resultados, principalmente na área de serviços, onde a percepção é fundamental.

É algo involuntário e natural, quando se faz o que se gosta.

A hospitalidade comercial é uma extensão da hospitalidade doméstica (tarefas, espaços, relações). Você concorda com isso? Que relações da hospitalidade doméstica você reproduz em sua vida profissional?

Há alguns comportamentos que reproduzo no trabalho. Estão ligados aos sentimentos pelo próximo e preocupação com o bem-estar.

Certa vez, em um treinamento, ouvi que não devemos interferir no comportamento de um colaborador se este não interfere ou prejudica o trabalho.

Já me peguei muitas vezes dando orientações de comportamentos e atitudes ou perguntando diariamente se todos almoçaram para me certificar de que todos estão bem e tudo está em harmonia.

Acho que tudo isso tem relação com o desejo de educar, algo ligado à maternidade, talvez, e desejo de ver todos bem.

Quais seus princípios de gestão ou sua “receita” para ter sucesso na área da hospitalidade?

Acredito que três coisas são fundamentais: paciência, empatia e fazer o que se gosta, as pessoas percebem isso e a qualidade sobe.

Quadro de característica de personalidade executiva.

3	Detalhista/Perfeccionista	4	Criativa	4	Paciente
4	Ética	4	Empática	4	Amor ao próximo
4	Cultivadora de relacionamentos inter pessoais	3	Intuitiva	4	Emotiva
4	Boa ouvinte	3	Focada em resultados	3	Focada em processos
2	Assertiva	4	Versátil/multifuncional	3	Empreendedora
1	Enérgica	2	Racional	4	Motivadora
2	Competitiva	4	Sensível	4	Comunicativa
4	Formadora de gentes	4	Gosto por servir	4	Colaboradora
4	“Querida”	3	Objetiva	4	Franca
4	Prestativa	3	Direta	4	Acolhedora
2	Transcendente	1	Inapetência pelo poder	4	Serena

Acredita que essas características, as que possui, passaram a fazer parte de sua personalidade porque: aprendeu a ser assim por forças das circunstâncias, por ter de atuar na área de serviços.

#### **Entrevista 7:**

Fernanda Muniz – Gerente de Serviços Quality Imperial Hall

Idade: 24 – 30 anos

Formação: cursando pós graduação

Área de formação: Administração Empresas

Cargo: Gerente de Serviços Tempo de cargo: 1 ano e 5 meses

Tempo na hospitalidade: 3 anos

N.º colaboradores diretos: acima 20

Que características de personalidade você julga possuir e que facilitam sua atuação na área da hospitalidade?

Atuando diretamente com pessoas, considerando hóspedes e equipe, elenco algumas características importantes para a atuação assertiva.

Características como paciente, criativa, formadora e objetiva são auxiliadoras na execução de minhas tarefas.

Você considera que sua carreira na área da hospitalidade se deu por uma questão de oportunidade, acaso ou por uma questão de vocação? Explique a resposta.

Considero que a construção de minha carreira se dá pela união de oportunidades e vocação. Há muita preparação para estar apto a diversas oportunidades presentes no mercado de trabalho, porém há muita carga de prazer no que faço, motivação por novidades e desafios que me permitem dar continuidade.

Você acredita que o fato de ser mulher faz com que facilite seu desempenho e identificação com a área da hospitalidade? Explique por que.

Muitas características femininas como por exemplo, emotiva, intuitiva, formadora, auxiliam situações presentes na área de hospitalidade.

O desenvolvimento dessas habilidades femininas auxilia no desempenho e faz com que as pessoas também se identifiquem comigo para o desempenho da tarefa “servir”.

Servir, entenda por atuar em hospitalidade em qualquer cargo.

A hospitalidade comercial é uma extensão da hospitalidade doméstica (tarefas, espaços, relações). Você concorda com isso? Que relações da hospitalidade doméstica você reproduz em sua vida profissional?

Concordo pois há diversas ações praticadas durante a hospitalidade comercial que remetem ao doméstico. Por exemplo, atenção ou melhor participação, pois só conseguimos interagir com os hóspedes pois participamos dos detalhes que eles nos mostram e com os familiares fazemos o mesmo.

Quais seus princípios de gestão ou sua “receita” para ter sucesso na área da hospitalidade?

Assim como em todas as áreas há dois princípios importantes: foco e comprometimento. Na área de hospitalidade esses dois itens devem ser completados com atenção à detalhes, empatia e gosto de servir.

Quadro de característica de personalidade executiva.

4	Detalhista/Perfeccionista	3	Criativa	3	Paciente
4	Ética	4	Empática	4	Amor ao próximo
3	Cultivadora de relacionamentos inter pessoais	3	Intuitiva	4	Emotiva
3	Boa ouvinte	3	Focada em resultados	3	Focada em processos
3	Assertiva	3	Versátil/multifuncional	3	Empreendedora
2	Enérgica	3	Racional	4	Motivadora
3	Competitiva	4	Sensível	4	Comunicativa
3	Formadora de gentes	3	Gosto por servir	3	Colaboradora
1	“Querida”	4	Objetiva	4	Franca
4	Prestativa	4	Direta	3	Acolhedora
N/R	Transcendente	1	Inapetência pelo poder	4	Serena

Acredita que essas características, as que possui, passaram a fazer parte de sua personalidade porque foi educada para se comportar dessa forma.

### **Entrevista 8:**

Mariana Fiori – Gerente Geral Quality Jardins

Idade: 24 – 30 anos

Formação: Pós graduação cursando

Área de formação: Hotelaria

Cargo: Gerente Geral

Tempo de cargo: 9 meses

Tempo na hospitalidade: 9 anos

N.o colaboradores diretos: acima 20

Que características de personalidade você julga possuir e que facilitam sua atuação na área da hospitalidade?

A área de hospitalidade requer uma série de características e eu acredito possuir algumas que facilitam meu desenvolvimento nessa área: simpatia e prazer em servir, organização, segurança e objetividade, dinamismo e jogo de cintura, facilidade de interpretar papéis, a hospitalidade é um “teatro”.

Você considera que sua carreira na área da hospitalidade se deu por uma questão de oportunidade, acaso ou por uma questão de vocação? Explique a resposta.

Acredito que tenha sido oportunidade no início, mas só deu certo por questão de vocação. Iniciei meu trabalho nessa área com 14 anos como recepcionista em hotéis, acampamentos, festas,... e assim optei por fazer hotelaria, área que atuo há 9 anos.

Você acredita que o fato de ser mulher faz com que facilite seu desempenho e identificação com a área da hospitalidade? Explique por que.

Acredito que sim, mulheres são mais sensíveis, captam com facilidade as necessidades das pessoas, acolhem muito bem. Além de serem determinadas e não desistirem no primeiro obstáculo.

A hospitalidade comercial é uma extensão da hospitalidade doméstica (tarefas, espaços, relações). Você concorda com isso? Que relações da hospitalidade doméstica você reproduz em sua vida profissional?

Concordo que a hospitalidade comercial é uma extensão da hospitalidade doméstica, o fato de você receber, acolher, entreter, alimentar, dar abrigo e segurança é a base da hospitalidade doméstica e é tudo que fazemos na vida profissional.

Quais seus princípios de gestão ou sua “receita” para ter sucesso na área da hospitalidade?

Na verdade não existe um modelo ideal e cada pessoa tem suas facilidades na parte de gestão. Eu sou uma pessoa muito ligada a área de recursos humanos, e isso me ajuda a entender e trabalhar melhor com cada colaborador.

Mas tenho certeza que meu sucesso vem primeiro de Deus, e segundo por fazer o que amo.

Quadro de característica de personalidade executiva.

4	Detalhista/Perfeccionista	3	Criativa	2	Paciente
4	Ética	4	Empática	4	Amor ao próximo
4	Cultivadora de relacionamentos inter pessoais	3	Intuitiva	2	Emotiva
4	Boa ouvinte	4	Focada em resultados	3	Focada em processos
4	Assertiva	4	Versátil/multifuncional	3	Empreendedora
4	Enérgica	4	Racional	4	Motivadora
3	Competitiva	4	Sensível	4	Comunicativa
4	Formadora de gentes	4	Gosto por servir	4	Colaboradora
4	“Querida”	4	Objetiva	4	Franca
4	Prestativa	4	Direta	4	Acolhedora
4	Transcendente	4	Inapetência pelo poder	4	Serena

Acredita que essas características, as que possui, passaram a fazer parte de sua personalidade porque foi educada para se comportar dessa forma.

**Entrevista 9:**

Cristina Reis Marques – Supervisora Operacional Confort Suítes Oscar Freire

Idade: 24 – 30 anos

Formação: Superior completo

Área de formação: Turismo

Cargo: Supervisora Operacional      Tempo de cargo: 1 ano

Tempo na hospitalidade: 5 anos

N.o colaboradores diretos:    acima 20

Que características de personalidade você julga possuir e que facilitam sua atuação na área da hospitalidade?

Detalhista, característica imprescindível para a hotelaria pelo fato de vendermos o serviço “um momento especial”, precisamos ficar atentos em todo e qualquer detalhe que fará a diferença na satisfação de nosso hóspede.

Formadora / treinadora, em se tratando de atendimento ao cliente, precisamos manter a equipe informada e valorizada e acredito que o treinamento é a melhor opção de informação e motivação.

Versátil e multifuncional: nos dias de hoje é extremamente necessário atuarmos em diversas áreas com o mesmo desempenho e qualidade.

Focada: procuro direcionar o foco de minha equipe e dos meus afazeres estabelecendo prazos e objetivando processos e resultados satisfatórios.

Sinceridade é um traço de personalidade importante, e na hotelaria não deixa de ser diferente.

Utilizo sempre com meus colaboradores e clientes em todos os momentos.

Fácil relacionamento: procuro manter um bom relacionamento com todos os colaboradores do hotel, independente do departamento e da função. Acredito que a equipe bem sintonizada gera resultados memoráveis.

Você considera que sua carreira na área da hospitalidade se deu por uma questão de oportunidade, acaso ou por uma questão de vocação? Explique a resposta.

Acredito que aconteceu uma série de circunstâncias. Começou pela oportunidade de estagiar na área, a partir de então fui gostando e interagindo com o ambiente e finalmente dentro da área que eu estudei (Turismo) a hotelaria tornou-se a primeira opção para eu construir minha carreira. Considero a oportunidade em estagiar e a minha identificação com a área dois fatores importantes para minha atuação na área.

Você acredita que o fato de ser mulher faz com que facilite seu desempenho e identificação com a área da hospitalidade? Explique por que.

Sim, apesar de soar “feminista” demais, percebo que em alguns momentos o fato de ser mulher, da bagagem e educação que temos desde pequenas, conseguimos nos familiarizar melhor com atividades específicas da hospitalidade que estão diretamente ligadas ao objetivo de fazer com que nosso cliente se sinta em “casa”.

A hospitalidade comercial é uma extensão da hospitalidade doméstica (tarefas, espaços, relações). Você concorda com isso? Que relações da hospitalidade doméstica você reproduz em sua vida profissional?

Plenamente, porém em proporções diferentes. A relação reproduzida é a de limpeza, preocupação com o bem estar, cuidado com os pertences, proporcionar, ter sensação de cuidado, atenção e segurança.

Quais seus princípios de gestão ou sua “receita” para ter sucesso na área da hospitalidade?

Meus princípios que utilizo em todos os campos de minha vida: comprometimento com a atividade independente para quem se destina. Fazer o bem, sem se importar para quem; tratar as pessoas como você gostaria de ser tratada; paciência; respeito ao próximo e suas limitações; aprender a “tirar” das pessoas aquilo que elas têm de melhor. Uma equipe é feita pela soma de diferentes talentos; coragem e assertividade para enfrentar desafios e ponderar as questões de forma correta; alinhar os anseios da empresa com os meus, sempre trabalho por algo em que realmente acredito. A missão da empresa é o meu foco e procuro sempre acreditar nela.

Quadro de característica de personalidade executiva.

4	Detalhista/Perfeccionista	3	Criativa	3	Paciente
4	Ética	3	Empática	4	Amor ao próximo
4	Cultivadora de relacionamentos inter pessoais	3	Intuitiva	1	Emotiva
3	Boa ouvinte	4	Focada em resultados	4	Focada em processos
3	Assertiva	4	Versátil/multifuncional	3	Empreendedora
2	Enérgica	4	Racional	3	Motivadora
3	Competitiva	4	Sensível	3	Comunicativa
4	Formadora de gentes	3	Gosto por servir	4	Colaboradora
4	“Querida”	4	Objetiva	4	Franca
4	Prestativa	4	Direta	3	Acolhedora
2	Transcendente	4	Inapetência pelo poder	2	Serena

Acredita que essas características, as que possui, passaram a fazer parte de sua personalidade porque foi educada para se comportar dessa forma.