

Diferenças de gênero na gestão de empresas: perfil do gênero feminino

Daiane Lampugnani Marafon^(*)
Kenny Basso^(**)
Henrique Webber Baseggio^(***)
Vitor Francisco Dalla Corte^(****)
Josieli Lazzarotto^(*****)

Resumo

O objetivo deste artigo é identificar as diferenças entre a gestão feminina e masculina e as barreiras para o crescimento da mulher dentro das organizações. Após a realização de entrevistas com gestoras, foi possível identificar que o principal dilema se dá entre a responsabilidade e dedicação com a carreira e a maternidade.

Palavras-chave: Gestão de Organizações. Trabalho. Carreira. Gênero. Gênero Feminino.

Gender differences in business management: female gender profile

Abstract

The purpose of this article is to identify the differences between female and male management and the barriers to the growth of women within organizations. After conducting interviews with four women who hold managerial positions, it was possible to identify the main dilemma is between responsibility and dedication to career and motherhood.

Keywords: Organizational management. Work. Career. Gender. Female gender.

O mercado de trabalho está em constante evolução e novas profissões surgem para suprir necessidades antes não percebidas. Isso se manifesta na diversidade e na complexidade de empresas surgindo e exigindo profissionais cada dia mais preparados, com perfis pré-definidos, com habilidades desejadas e fluência em

^(*) Pós-Graduada em Gestão Empresarial pela Escola de Administração da Faculdade Meridional – IMED. E-mail: daiane_Im@yahoo.com.br.

^(**) Doutora em Administração. Professor e Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Faculdade Meridional – IMED. E-mail: bassokenny@gmail.com.

^(***) Graduando em Administração pela Escola de Administração da Faculdade Meridional – IMED. E-mail: ikebaseggio@hotmail.com.

^(****) Doutor em Agronegócios. Professor Pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Faculdade Meridional – IMED. E-mail: vitor.corte@imed.edu.br.

^(*****) Mestranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Faculdade Meridional – IMED. E-mail: josi.lazzarotto@gmail.com.

idiomas específicos. Essas novas exigências são feitas tanto profissionais do gênero masculino quanto feminino.

A evolução no mundo corporativo abre espaço para algumas discussões antigas, como as diferenças entre os gêneros feminino e masculino dentro das organizações. Com histórico de preconceito na mente das pessoas, a mulher era vista no século passado apenas como progenitora, cuidadora do lar e do marido, submissa, com demasiada sensibilidade e rasa inteligência (FIGUEIREDO; ZANELLA, 2008). Hoje o papel dela se inverteu e as características são substituídas por guerreira, determinada, incansável mulher que batalha para conquistar cada vez mais espaço no mundo corporativo.

Lipovetsky (2000) descreve a evolução das mulheres ao longo das décadas e as conquistas que elas obtiveram como a independência financeira, o direito ao divórcio o controle do número de filhos com a criação da pílula anticoncepcional, enfim, conquistaram muito além da liberdade que buscavam no início do século XX, elas ganharam a admiração e o respeito da sociedade como um todo.

No espaço corporativo, dominado pelo sexo masculino, Lipovetsky (2000) relata que foi a partir do período pós-guerra que a mulher conseguiu mais espaço, pois ela teve que ajudar a sustentar as famílias devastadas com a falta do homem morto em batalha. Hoje, a mulher tem destaque em diversos setores da economia, gerindo equipes e conciliando a vida profissional com a pessoal.

Algumas diferenças são percebidas na gestão feminina e masculina. Características marcantes da mulher são refletidas na sua maneira de gerir. Há um conflito muito forte para as mulheres com relação à estagnação de uma carreira promissora após a decisão de ser mãe. Esta decisão importante para a mulher pode ser adiada devido ao momento vivido na carreira.

Vários estudos foram realizados tratando sobre o tema, mas com contextos diferentes. Andrade *et al.* (2002), por exemplo, delimita seu estudo para o setor bancário e Capelle *et al.* (2004) frisam a relação com o poder, porém, todos os artigos abordam temas relacionados à carreira feminina dentro das organizações (KANAN, 2010; FIGUEIREDO; ZANELLA, 2008; CAPELLE *et al.*, 2004; ANDRADE *et al.*, 2002).

O principal objetivo deste estudo é analisar se as mulheres gestoras sentem diferenças de tratamento por serem do sexo feminino, como elas trabalham com isso

e se, em algum momento, a sua carreira pode ser afetada por ela ser mulher. Especificamente, busca-se identificar as principais características destacadas pelas gestoras mulheres, as diferenças existentes entre os gêneros e a principal barreira encontrada pelas mulheres para o crescimento profissional.

Para tanto, são apresentados a seguir o referencial teórico desse trabalho, que relatada a relação entre os gêneros e o papel da mulher nas organizações, o método da pesquisa, os resultados encontrados e as considerações finais.

Relação entre os gêneros nas organizações

Ao longo das décadas percebe-se a evolução da tecnologia, das ciências e do próprio ser humano. No mercado de trabalho a evolução mais notável é com relação aos gêneros femininos e masculinos. No cunho social a diferença entre os sexos e as profissões permanece e não parece ter fim a disputa pela igualdade.

Existem vários estudos mostrando essas diferenças entre homens e mulheres dentro das organizações (SÊCA, 2011; BENEDICTO *et al.*, 2006; CAPPELLE *et al.*, 2004; ANDRADE *et al.*, 2002; STEIL, 1997). Embora historicamente a mulher tenha conquistado muito espaço no mercado de trabalho, este espaço ainda é pequeno e possui peculiaridades. Andrade *et al.* (2002, p. 5) citam em sua pesquisa que “não é o sexo o fator desencadeante das diferenças [...] e sim o significado socialmente construído de ser homem e de ser mulher”. Em outras palavras, as diferenças entre homens e mulheres são mais determinadas pelo comportamento social do que por fatores biológicos. .

Assim, percebe-se na reflexão de Andrade *et al.* (2002) e em diversos outros estudos (SÊCA, 2011; KANAN, 2010; BENEDICTO *et al.*, 2006; STEIL, 1997) que é a sociedade que dita o que deve ou não ser feito ou seguido. Na visão de Steil (1997), Benedicto *et al.* (2006), Kanan (2010) e Sêca (2011), existem funções e atividades classificadas como masculinas e femininas e para a população, os homens devem trabalhar fora e são os provedores da riqueza, a eles cabe a produção e o sustento da família, enquanto às mulheres cabem os trabalhos domésticos e a reprodução humana.

Sêca (2011) destaca que essa postura é aceita por muitos, inclusive pelas mulheres, que concordam que certos trabalhos devem ser feitos por homens. A

mulher, mesmo com a conquista de um pequeno espaço no mercado masculino de trabalho, aceita a dupla jornada, ou seja, ela trabalha oito horas remuneradas nas empresas e em casa nas demais dezesseis, sem remuneração (SÊCA, 2011).

Steil (1997) menciona que, relacionando cargos ocupados por homens e mulheres, para elas o salário geralmente é menor e com menos perspectivas de promoção. A estrutura do cargo é modificada quando ele é ocupado pelo sexo feminino e quando a função é de supervisão, o escopo de autoridade é reduzido (STEIL, 1997).

Concordando com o pensamento de Steil (1997), Sêca (2011) afirma que a divisão de funções no mercado não está relacionada com a escolaridade, com o avanço tecnológico ou com a situação social da mulher. A divisão de funções pode ser classificada pela cultura. Culturalmente, o desempenho da mulher é considerado melhor em funções que destaquem suas características de paciência, delicadeza, amabilidade e que possuam menor grau de responsabilidade, como as funções de atendimento (SÊCA, 2011; CAPPELLE *et al.*, 2004). Isto pode ser observado na pesquisa realizada por Grzybovski *et al.* (2002) em empresas familiares gaúchas. Os autores identificaram que, em algumas empresas, as mulheres desempenhavam apenas funções de auxiliares e assistentes, mesmo quando eram sócias da empresa,, deixando os cargos de direção para outros.

Contudo, o trabalho feminino merece destaque, de acordo com Benedicto *et al.* (2006), principalmente pelo senso de responsabilidade e a qualidade do serviço, além das relações interpessoais que acabam produzindo um maior índice de satisfação dos envolvidos no processo de trabalho. Porém, Oliveira e Dalfior (2000 *apud* BENEDICTO *et al.*, 2006, p.6) afirmavam que no Brasil no ano de 2000 as mulheres já ocupavam mais de 50% de cargos públicos mas detinham apenas 13% dos cargos de responsabilidade. Benedicto *et al.* (2006, p. 7) ainda destacam que “apesar de receberem elogios pela qualidade dos serviços prestados às organizações, os trabalhos femininos geralmente são aqueles enfadonhos aos homens”.

Em artigo publicado na década de 1990, Steil (1997) apresentava o fenômeno conhecido como “teto de vidro”. Esse fenômeno que iniciou na década de 1980 nos Estados Unidos descreve uma barreira sutil, transparente, que justificaria o porquê das mulheres ficarem impossibilitadas de ocuparem cargos com níveis mais altos na hierarquia organizacional (STEIL, 1997). Segundo a descrição da autora, embora

invisível, a barreira é forte o suficiente para impedir tal crescimento e ela bloqueia o crescimento da mulher exclusivamente por ser do gênero feminino e não por incompetência de ocupar o cargo na hierarquia organizacional (STEIL, 1997).

O sexo masculino domina os cargos de direção enquanto mulheres ganham destaque geralmente em cargos medianos, como gerência e supervisão. Para a professora Bocchini (2001 *apud* SÊCA, 2011, p. 4) desde o ensino primário a divisão de tarefas e de profissões é ensinada aos alunos. Segundo Bocchini (2001 *apud* SÊCA, 2011, p. 4) existiam diferenças apontadas contra as mulheres explicitamente divulgadas nos livros do 1º ao 4º ano do ensino fundamental. A professora cita a coleção que obteve a melhor classificação entre os livros para esta faixa etária no ano de 2001, intitulada “Descobrimo o ambiente”. De acordo com a estudiosa, as meninas não representam 30% das figuras humanas, já os meninos aparecem como protagonistas, fazendo experiências, usando instrumentos especializados enquanto as meninas aparecem apenas ajudando (BOCCHINI, 2001 *apud* SÊCA, 2011, p. 4).

Ainda com relação ao ensino fundamental, uma pesquisa realizada com crianças na faixa etária do jardim de infância apontou comportamentos diferentes entre os gêneros, destacando habilidades sociais e melhores desempenhos das meninas em literatura e os meninos destacaram-se ligeiramente em matemática (DIPRETE; JENNINGS, 2009). Os autores relataram que o comportamento sutilmente diferente das crianças tem relação com a cultura e a criação das famílias, e que o desenvolvimento social feminino é percebido e estimulado mais do que o masculino (DIPRETE; JENNINGS, 2009).

É de conhecimento de todos que existem diferenças de comportamento entre os gêneros. Diversos estudos destacam essas diferenças, como o de Melnyck *et al.* (2009), que afirmam que homens e mulheres são diferentes consumidores e possuem graus de confiança diferentes. Para Graham *et al.* (2002) há diferenças perceptíveis no meio financeiro e mercado de ações, onde os investimentos feitos por homens são arriscados que os investimentos feitos por mulheres. Além disso, DiPrete e Jennings (2009) destacam que o desempenho médio escolar das mulheres é superior, desde os primeiros anos de estudos permanecendo até o nível superior.

A partir destes relatos, nota-se as diferenças ainda existentes nos perfis femininos e masculinos, não só no meio organizacional, mas em diversos espaços

sociais. Na próxima seção, serão abordados pontos específicos sobre a mulher dentro das organizações.

O papel da mulher nas organizações

A mulher conquistou grande espaço no mercado de trabalho. Hoje existem importantes executivas e no Brasil até a Presidente da República é mulher. É notável a evolução que a sociedade obteve ao longo dos anos. A antiga auxiliar é diretora e comanda equipes genuinamente masculinas.

Para entender esse contexto atual, deve-se compreender inicialmente que a mulher sempre trabalhou. Na sociedade pré-industrial todos os membros da família trabalhavam e a mulher ajudava nas tarefas domésticas, além de auxiliar o pai nas tarefas agrícolas, quando solteira (LIPOVETSKY, 2000). Após o casamento, enquanto viviam no campo eram as responsáveis pelo tratamento dos animais e da horta. Quando foram morar na cidade, as esposas de artesãos, por exemplo, auxiliavam os maridos na preparação e acabamento dos produtos (KANAN, 2010; LIPOVETSKY, 2000).

Lipovetsky (2000) explica que, com o passar dos anos, a mulher percebeu que poderia receber salário e, a partir do século XIX, com a industrialização, ela foi beneficiada com a disponibilidade de empregos. O mesmo autor completa que na França em 1906 quase 40% das mulheres ativas trabalhavam em casa, outras 17% eram empregadas domésticas e mais de 20% trabalhavam como operárias (LIPOVETSKY, 2000).

A mulher conquistou significativas batalhas ao longo da história com merecido destaque para o crescimento do emprego formal e a busca pela igualdade de direitos. Passou a decidir quantos filhos teria após a descoberta da pílula anticoncepcional, a ter direito a voto, a ter possibilidade de dissolver o vínculo matrimonial e a usufruir das leis que a amparassem judicialmente (LIPOVETSKY, 2000). Mesmo com essa constante evolução, as mulheres trabalhadoras da classe operária do século XIX ainda ouviam associações com apelo sexual para as trabalhadoras das fábricas, além de relações com classes sociais onde a burguesia da época via mulheres assalariadas como sinal de pobreza (KANAN, 2010; LIPOVETSKY, 2000). Kanan (2010) relata o fato, com dados narrados na literatura

da época, que no dia 08 de março de 1908, cento e cinquenta mulheres foram queimadas dentro da fábrica onde trabalhavam, pois estavam reivindicando melhores salários e redução na jornada de trabalho. O fato teve repercussão e a data passou a ser lembrada como o Dia Internacional da Mulher.

O trabalho das mulheres em turno integral era visto como temporário na época, pois ela viria a abandoná-lo para cuidar dos filhos ou dos afazeres domésticos (LIPOVETSKY, 2000). Hoje a relação de abandono não existe no mesmo teor, embora muitas mulheres adiem o momento de serem mães por medo de não retornarem ao trabalho. Acredita-se também que algumas empresas não contratam ou promovem mulheres para que não as percam pelo período de licença maternidade ou após. Em seu estudo, Steil (1997) já afirmava que a barreira imposta às mulheres nem sempre é intencional e que a tendência que homens possuem de escolher para uma função gerencial alguém do mesmo sexo é comum. Steil (1997) ainda destaca que as mulheres são muito envolvidas com a empresa e por isso são reconhecidas pelos gestores. No entanto, em segredo, eles preocupam-se com o investimento financeiro dispensado para treinar uma mulher para depois vê-la casar-se, ter filhos e deixar a empresa. Fato este que raramente acontece com homens.

Homens e mulheres possuem formas diferentes de gerenciar, enquanto os homens são mais diretivos, as mulheres, por trazerem características da maternidade para a carreira, são mais flexíveis para gerir diferentes situações, demonstram ter mais paciência, disposição para recomeçar e aprender e maturidade para administrar em ambientes estáveis (GRZYBOVSKI *et al.*, 2002).

Além das características destacadas por Grzybovski *et al.* (2002) outros autores definem traços peculiares de cada sexo. Melnyk *et al.* (2009) realizou um estudo sobre confiança considerando as diferenças dos sexos e a relação de consumo e constatou que a confiança é percebida mais em mulheres do que em homens. Para Ndubisi (2006) alguns traços femininos como a sensibilidade e a empatia se destacam em relações de gerenciamento de vendas.

Dentro das organizações estas habilidades ganham destaques em tarefas que envolvam o relacionamento interpessoal, a comunicação e o cuidado com os outros. O estilo de liderança feminino, conforme apontado na pesquisa de Grzybovski *et al.* (2002), é mais democrático, incentivando a participação dos colaboradores, enquanto o masculino é mais voltado à autoridade formal. Funções que geralmente são

desempenhadas por mulheres atendem ao menos um desses fatores. Os cargos mais ocupados pelas mulheres nas empresas são relacionados aos setores de recursos humanos, marketing, publicidade e secretaria, além de outras profissões que historicamente são exercidas por mulheres como enfermeira, professora e psicóloga (KANAN, 2010; GRZYBOVSKI *et al.*, 2002).

Para Andrade *et al.* (2002), essa visão cultural de que a mulher deve cuidar da casa é percebida nas organizações. A pesquisa desenvolvida por Andrade *et al.* (2002) com uma empresa do setor bancário apontou que as próprias mulheres pensam desta maneira. Uma entrevistada afirmou que não era possível ter um filho na época, pois iria concorrer com o seu crescimento profissional. Andrade *et al.* (2002) ainda destacaram que os dois gêneros concordam que o apoio da família é importante para o crescimento e a estruturação profissional, tanto para o homem quanto para a mulher. No entanto, o papel de abdicar da carreira profissional para se dedicar a família cabe à mulher.

Na pesquisa realizada por Black *et al.* (2014) a relação das mulheres com o trabalho e família também é abordada. Os autores utilizaram o Censo de 2000 realizado nos Estados Unidos e compararam com dados atuais. Eles constataram que a relação de mulheres empregadas difere, também, de acordo com o estado civil e filhos. Os pesquisadores apontaram que um dos pontos importantes para o abandono do emprego pelas mulheres é o tempo de deslocamento até o trabalho. Quando o tempo é muito longo, frequentemente entre cidades próximas, a abdicção do trabalho formal fica por conta, principalmente, das mulheres casadas e com filhos e, em virtude disso, os homens acabam por trabalhar, ou afastar-se de casa, mais horas diárias (BLACK *et al.*, 2014).

No meio organizacional, segundo Kanan (2010), a mulher não possui destaque em cargos de direção porque, na maioria das vezes, os homens têm dificuldades em obedecer às ordens dadas por elas. Eles as respeitam, mas cumprem por benevolência. Além disso, a pausa para engravidar e o cuidado com os filhos contribuem para a descontinuidade da carreira feminina. Kanan (2010) ainda comenta a diferença de gestão feminina e masculina no cunho de dar ordens. Para eles, ordens são dadas para serem cumpridas, e o gênero feminino trata as ordens de acordo com a equipe, cultuando diálogo e o conhecimento do outro (KANAN, 2010). Grzybovski *et al.* (2002) destaca que muitas vezes as mulheres não aspiram a cargos

de presidência, pois dedicam-se às áreas humanas, como Recursos Humanos e Comunicação, e destas, geralmente, não são escolhidos os novos sucessores da linha presidencial.

Referenciando destaques de personalidade feminina, Kanan (2010) divulga características que são consideradas e desempenhadas por mulheres empreendedoras dentro das organizações, são elas: a intuição acentuada, a responsabilidade, a preocupação com o cliente, a flexibilidade, o poder de comunicar-se com muita eficácia. Todavia, essas características não parecem ser suficientes para conseguirem cargos da alta administração. O estudo de Madalozzo (2011), realizado com grandes empresas brasileiras no ano de 2007, apontou que embora a diferença salarial dos sexos tenha diminuído, passando de 30% em 1978 para 15% em 2007, as mulheres ainda não conseguiram a confiança para assumirem cargos de CEO (*Chief Executive Officer*) nestas organizações.

De acordo com a pesquisa realizada pelo Grupo Catho no ano de 2007 e apresentada por Madalozzo (2011), o percentual de mulheres na presidência de empresas brasileiras não chegava a 10% naquele ano. Segundo Madalozzo (2011), empresas que possuem Conselho de Administração raramente terão mulheres assumindo a presidência. Isso se deve ao fato de os conselhos serem majoritariamente masculinos e eles, por sua vez, escolhem para presidência pessoas com perfis semelhantes aos seus.

Pode-se destacar, a partir das considerações de vários autores (MADALOZZO, 2011; KANAN, 2010; GRZYBOVSKI *et al.*, 2002), que a valorização da mulher é constante, mas ela ainda recebe tratamento diferenciado e menos chances de crescimento dentro das organizações. O principal fator destacado por esses estudiosos ainda é a relação familiar, pois, como progenitora, a mulher é obrigada a se afastar da carreira. Embora isto não seja visto como impecilho, e mais como opção para elas, é afirmado por todos que esse é o ponto principal das diferenças de crescimento profissional entre homens e mulheres (BLACK *et al.*, 2014; MADALOZZO, 2011; KANAN, 2010; GRZYBOVSKI *et al.*, 2002).

Método de Pesquisa

A pesquisa realizada é classificada como exploratória qualitativa. A pesquisa exploratória, segundo Malhotra (2012), ajuda o pesquisador a compreender o problema, Na definição do autor, a pesquisa exploratória faz uma “busca em uma situação a fim de oferecer informações e maior compreensão” (MALHOTRA, 2012, p. 59).

A pesquisa qualitativa avalia de uma forma ampla o contexto do problema, ela é utilizada com amostras pequenas e busca compreender razões e motivações para o problema em análise (MALHOTRA, 2012).

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas com quatro mulheres que possuem cargos com um nível gerencial alto nas empresas em que trabalham e atuam ou já atuaram gerindo equipes mistas, formadas por homens e mulheres por longos períodos. Todas as entrevistadas possuem mais de 5 anos de experiência na área, porém duas delas estão no cargo atual há menos de 1 ano.

As entrevistadas têm idade entre 37 a 45 anos, todas casadas, duas delas possuem filhos e duas ainda não. Elas possuem experiências com equipes brasileiras, americanas e européias. A formação das gestoras é composta pelas áreas de Administração (duas entrevistadas), Psicologia e Engenharia. Todas possuem cursos de graduação ou especialização em gestão de pessoas e três delas trabalham ou já tabalharam com recrutamento e seleção para suas atuais empresas.

As entrevistas em profundidade foram realizadas pessoalmente e uma delas através de vídeo conferência a partir de um roteiro de entrevista. A entrevista em profundidade, segundo Malhotra (2012, p. 121) “é direta, pessoal”. O entrevistador inicia com uma pergunta genérica e a partir desta pergunta ele segue um esquema predeterminado.

As entrevistas tiveram duração de 40 a 60 minutos com cada gestora e foi realizada no seu ambiente de trabalho. Todas as entrevistadas foram avisadas de que se tratava de um trabalho acadêmico, que a identificação de cada uma seria preservada, e que apenas as informações pertinentes ao trabalho seriam expostas. Foi solicitada também a autorização prévia para que a entrevista pudesse ser gravada. Com uma entrevistada que não reside no Brasil a conversa foi realizada através de vídeo conferência.

As perguntas para o roteiro foram baseadas na bibliografia utilizada para o estudo e foram desenvolvidas em formato abrangente com o objetivo de conseguir as

respostas para o problema de pesquisa. As perguntas utilizadas estão descritas no quadro 1:

Quadro 1: Roteiro de entrevista

1) Qual a sua trajetória profissional?
2) Com o desenvolvimento do mercado de trabalho para as mulheres, como você enxerga o papel desempenhado pelos homens e pelas mulheres, e como eles se relacionam?
3) Como é sua relação com clientes da sua empresa? Há diferença quando estes clientes são do sexo masculino ou feminino? Quais diferenças?
4) Na sua opinião, como é a inserção da mulher no mercado de trabalho? E como é a inserção dos homens, comparada à das mulheres?
5) Você acha que existem funções femininas e outras masculinas?
6) Você sendo gestora, percebe diferenças em gerir equipes com a maioria dos funcionários homens ou mulheres?
7) Na sua opinião, existem valores, crenças, atitudes diferentes na gestão feminina e masculina? Que características você acha que os homens executivos possuem em destaque e quais que são destacadas nas mulheres?
8) Na sua opinião existe algum impedimento, mesmo não explícito, por parte das empresas para o crescimento profissional da mulher?
9) Você já teve uma chefia feminina? Como subordinada, percebe/percebia diferenças no relacionamento com superiores homens e mulheres?
10) Na sua opinião, há diferenças na absorção de homens e mulheres para cargos de gestão por parte das empresas? Quais as diferenças? Por que ocorrem? Como será nos próximos anos?
11) Quais as características que o mercado procura para um diretor/presidente/CEO?
12) Como você descreve a sua relação com fornecedores/parceiros?
13) Considerando sua participação no mercado como descreveria o seu perfil profissional? Qual é o perfil da (nome da entrevistada)?
14) O que motiva você a continuar com o negócio?

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise do conteúdo das respostas ocorreu após a transcrição literal das entrevistas gravadas para o formato de redação. Em seguida estas foram estruturadas a partir da ordem apresentada no texto e analisadas a partir da bibliografia encontrada relacionando a fala de cada entrevista com a citação do autor. Foram encontrados alguns pontos de divergências entre as respostas e a bibliografia citada, conforme apresentado a seguir, o que demonstra uma não conformidade padrão na pesquisa, mas que é esperado em pesquisas qualitativas com grupos de poucos entrevistados.

Resultados e Discussão

A análise dos resultados iniciou a partir da leitura das respostas das entrevistas transcritas que foi relacionado com a bibliografia encontrada sobre o assunto. A partir deste momento iniciou-se a análise e comparação da resposta recebida com a citação do autor referência. Foi considerado a experiência e vivência da entrevistada na análise das respostas.

Quando questionadas sobre o início de sua carreira profissional, duas das gestoras (entrevistas 1 e 2), hoje desempenhando a função de diretoras, afirmaram que iniciaram-se como secretárias de grandes empresas, destacando o contato com a diretoria e a assessoria a grandes executivos como fonte de muito aprendizado. Já a terceira entrevistada, iniciou sua carreira em uma grande empresa substituindo uma pessoa que estava em licença maternidade diretamente no setor de recursos humanos. A entrevistada 4, por sua vez, iniciou sua carreira na área de engenharia, logo após formada, em uma grande empresa, porém não com cargo de gestão. Alguns autores (SÊCA, 2011; CAPELLE *et al.*, 2004; KANAN, 2010; GRZYBOVSKI *et al.*, 2002) mencionaram em suas pesquisas que as principais atividades exercidas pelas mulheres são vinculadas ao atendimento e são funções de secretária e atendimento ao cliente. Os mesmos autores (SÊCA, 2011; CAPELLE *et al.*, 2004; KANAN, 2010; GRZYBOVSKI *et al.*, 2002) revelam que parte das mulheres de destaque no meio empresarial estão ligadas às áreas de Recursos Humanos, Marketing, Psicologia e Enfermagem.

Todas as entrevistadas concordam que não existem diferenças de gênero para o ingresso na vida profissional, elas acreditam existir algumas profissões consideradas femininas e outras masculinas, mas quanto à inserção no mercado de trabalho não há diferenças. O único ponto destacado como inibidor profissional é a questão física que determinadas profissões exigem e, devido à natureza humana, a capacidade de elevar peso é diferente para homens e mulheres. Nas palavras da entrevistada 2 “existe um delimitador físico, nunca técnico”. Relatando trabalhos como os relacionados a obras civis e na indústria metal-mecânica, onde o esforço físico é exigido por algumas funções.

Uma entrevistada que trabalha com recrutamento e seleção afirmou que para determinadas funções as empresas priorizam candidatos do sexo masculino. Um exemplo disto são vagas para áreas como engenharia e agronomia, que ainda são vistas como masculinas. “As empresas pedem que o candidato seja do sexo masculino, caso não seja encontrado nenhum, então eles aceitam entrevistar mulheres” afirmou a entrevistada 2. Por outro lado, para algumas vagas na área comercial, por exemplo, a preferência é por candidatas do sexo feminino devido às características da mulher, como a predisposição a melhor atender o cliente. Características como confiança, responsabilidade e dedicação também foram citadas pela entrevistada 2 para perfis femininos e preferência das empresas pela candidata.

Considerando características gerais do comportamento feminino, quando questionadas sobre o perfil de gestão feminino e masculino, as entrevistadas 1, 2 e 4 destacaram a sensibilidade feminina na gestão das equipes. A entrevistada 1 afirma que “considerando valores e crenças existem diferenças na forma de gestão, a mulher é mais cuidadosa, entende o lado emocional, a sensibilidade da mulher é mais aflorada”. Ela destaca também que, devido à sua sensibilidade, a mulher compreende com mais facilidade quando determinados funcionários não estão rendendo da mesma maneira todos os dias, que um problema pessoal pode afetar o dia de trabalho, enquanto o homem, por ser mais racional, nem sempre se detém a estes detalhes e por vezes acaba sendo considerado distante por não perceber a realidade dos que o cercam.

Entretanto, na mesma linha da característica da sensibilidade das mulheres a entrevistada 4 relata que a sensibilidade também pode prejudicar a mulher, pois, “na hora de demitir algum funcionário, a mulher por ser mais sensível não consegue separar o lado emocional e acaba se envolvendo demais com a situação”. Alguns autores já mencionavam esta característica da mulher, porém com outras palavras. Andrade *et al.* (2002) e Grzybovski *et al.* (2002) utilizavam a característica de cuidadora, de preocupar-se com o outro para descrever a mesma sensibilidade descrita pelas gestoras entrevistadas na presente pesquisa. Todas as quatro entrevistadas destacaram o perfil cuidador da mulher gestora, a preocupação dela com a equipe, com o crescimento profissional de cada membro da equipe e relataram a diferença percebida por elas nos gestores do sexo masculino. Com palavras semelhantes, as entrevistadas 1 e 2 disseram: “os homens são muito práticos e às

vezes não percebem que o funcionário não está bem fora da empresa”. Elas frisaram que sempre tentam se aproximar de sua equipe para “tentar ajudar”, mesmo que o problema seja particular.

Algumas das características já citadas por Kanan (2010), em destaque a intuição, a responsabilidade, a preocupação com o cliente e a boa comunicação, também foram apontadas como características fortes na gestão feminina. Além disso, para entrevista 3 a organização, ponderação, calma e paciência são características femininas na gestão de empresas.

Em contrapartida, a entrevistada 3 relata algumas características negativas que a relação da mulher como gestora principal acaba por prejudicar outras mulheres por ciúme, por inveja e sentimentos que são considerados, por ela, da natureza da mulher. A entrevistada 4 também revela que em um emprego anterior, algumas de suas subordinadas não aceitavam as suas ordens, o que não ocorria com os funcionários do sexo masculino. Ela comenta: “prefiro trabalhar com homens, porque mulher é muito invejosa e não gosta de receber ordens de outra mulher”.

Nos gestores masculinos, as entrevistadas destacam como principais características a racionalidade, praticidade, objetividade e o foco na tarefa.. Como várias perguntas relacionavam perfis, e assim, características de gestão, foi questionado às gestoras sobre o perfil profissional ideal de um grande líder, gestor ou CEO, alguém que tenha o maior cargo dentro de uma organização. Na opinião delas, o executivo de sucesso, ou CEO, deve ter visão sistêmica, visão do todo, ele é um grande líder dentro da organização, deve ter conhecimento técnico, saber ouvir e se comunicar com as pessoas, respeitar o próximo, buscar sempre o melhor para sua equipe. O líder leva as pessoas junto com ele, é o facilitador, tem foco, ele faz a equipe toda crescer com ele. Estas características são observadas tanto em homens quando em mulheres, não sendo descritas pelo gênero e sim pelo perfil profissional. Todas as gestoras afirmaram que o líder ideal não tem gênero, ele tem as características acima citadas, independente de ser homem ou mulher.

Nas questões relacionadas às diferenças entre os sexos, nenhuma das entrevistadas relatou perceber diferenças no trato recebido pelos clientes por serem as gestoras do sexo feminino. Uma delas apenas citou um caso em que, em uma mesa de negociações, foi necessária a intervenção de seu colega para que ficasse claro que a negociadora e diretora era a mulher e não o homem. Neste fato a entrevistada

relatou sentir um pouco de insegurança do cliente homem em aceitar a negociação sendo conduzida por uma diretora.

Vindo de encontro com Kanan (2010) que relatou que os homens possuem dificuldades em obedecer ordens dadas por mulheres, as entrevistadas disseram não sentir tal resistência e uma delas descreveu que os estagiários de sexo masculino, geralmente jovens, demonstram muito respeito em tratar com uma mulher na direção.

Considerando a barreira profissional que Steil (1997) afirmou existir quase que imperceptível dentro das organizações – a qual chamou de “teto de vidro” -, todas as entrevistadas discordam. A entrevistada 1 afirma que se a mulher se destaca, se é uma excelente profissional, não há barreiras. “O que ocorre é que a mulher se subestima e acha que ela não foi promovida por ser mulher, quando na verdade é devido às características específicas da função que exige esta ou aquela habilidade”, afirmou. Esse pensamento descrito pela entrevistada 1 é devido a pressão que a sociedade exerce e que acaba forçando o preconceito. “A partir do momento em que a mulher pensar apenas nas suas qualidades, defeitos e habilidades, ela será mais respeitada no meio organizacional”. A entrevistada 1 faz uma crítica ao comportamento feminino de maneira geral considerando suas experiências com recrutamento e seleção e vivência na área de gestão. Para ela “a mulher precisa crescer e amadurecer profissionalmente, mulher não pode ‘dar piti’, ela tem que ouvir de um lado e esquecer de outro, não pode dar bola para bobagens desnecessárias, tem que aprender a pensar como homem.” Esta afirmação explica como ela vê a realidade de algumas mulheres gestoras e a forma como deveria ser, segundo ela, com o pensamento mais sistêmico e racional que os homens possuem.

Com base nos relatos apresentados por Black *et al.* (2014), Kanan (2010) e Andrade *et al.* (2002), que citaram em seus estudos que as mulheres é que abrem mão da carreira para se dedicarem à família, sendo a maternidade uma das causas da interrupção das suas carreiras, é possível relacionar as opiniões das entrevistadas. Para as entrevistadas 2, 3 e 4, a principal barreira para o crescimento feminino dentro das corporações é uma gestação, o que pode ser exemplificado na fala da entrevistada 2: “receio pelas mulheres quando penso do ponto de vista corporativo, uma vez que no Brasil, uma mulher em licença maternidade se ausenta por mais de quatro meses e que do ponto de vista da empresa, torna-se um fator que causa baixa produtividade, custo, retrabalho, entre outros.” Para a entrevistada 3 o fato de a

mulher engravidar impede o seu crescimento, pois o tempo de ausência da empresa durante a licença maternidade pode afetar a sua ascensão profissional. A entrevistada 4 concorda que o mínimo de quatro meses é muito tempo de licença e acredita que a mulher deveria ter a possibilidade de escolher se fica todo o tempo ou retorna antes a sua função, pois nesse período muitas mudanças podem ocorrer e a gestora pode até perder o cargo.

Relatos da entrevistada 3 sobre os costumes dos países europeus onde trabalhou afirmam ainda mais o seu pensamento de que a licença maternidade cancela o crescimento profissional da mulher. Ela menciona o caso da Alemanha, onde as mulheres ficam afastadas da empresa por um período mínimo de um ano, podendo ser estendido o período para até dois anos, diferentemente do Brasil, onde a licença é de quatro meses, podendo ser estendida para seis meses em algumas instituições. A entrevistada, ainda descrevendo o país europeu, destaca que mesmo que a mulher não queira ficar todo o tempo afastada do trabalho, ela é praticamente obrigada pela cultura local. “Para a família e a cultura do país, a mulher tem obrigação de cuidar do filho no primeiro ano e, além disso, não existem creches ou escolas que recebam crianças com poucos meses de vida”, tornando a presença próxima da mãe extremamente necessária.

Considerando este aspecto familiar, percebe-se na narração feita pelas entrevistadas que a principal barreira para a ascensão da mulher dentro das organizações é conciliar a carreira com a maternidade. A carreira de sucesso sonhada por toda mulher atuante no mercado global é dividida com a vida pessoal, com o sonho de infância de casar e ter filhos. Hoje a profissional bem sucedida vive em contradição com a maternidade, pois o sucesso se aproxima junto com a idade de gerar vida, e este dom de gerar acaba interferindo na escolha de ser a grande profissional. Um dilema que perturba as gestoras, mas que não pode ser definida nem defendida por nenhuma parte, pois cabe somente a ela a escolha entre carreira e maternidade.

Considerações finais

Com o crescimento do mundo corporativo, as empresas não têm mais barreiras, elas são globais. Cresce com isso o aperfeiçoamento profissional e a busca pela melhor qualificação, pelo melhor cargo, pelo melhor salário.

É discutido por muitos autores (SÊCA, 2011; BENEDICTO *et al.*, 2006; CAPPELLE *et al.*, 2004; ANDRADE *et al.*, 2002; STEIL, 1997) algumas diferenças de perfil profissional, onde alguns são definidos pelo gênero. O gênero feminino inicialmente considerado frágil, hoje, lidera diversas áreas de gestão. É visto como responsável, organizado, com visão do todo e extremamente cuidadoso com a equipe que o rodeia. O gênero masculino, com muitos pontos a destacar, também possui perfil de liderança, porém a qualidade mais reconhecida como diferencial é sua praticidade e rapidez para solucionar problemas. O homem não se detém a detalhes, pensa no que deve ser feito e tem a visão sistêmica da organização. O estudo proposto buscou aprofundar o tema de diferenças entre a gestão feminina e masculina e compreender se há ou não barreiras para o crescimento da mulher dentro das organizações.

A pesquisa foi realizada através de entrevistas em profundidade com quatro gestoras de empresas e a partir das experiências delas chegou-se a algumas conclusões. Constatou-se que as características de gestão podem ser tanto femininas quanto masculinas, as principais diferenças são conhecidas há anos e consideradas específicas de cada sexo. Um dos fatores que pode influenciar a rápida ascensão da mulher é da própria natureza feminina, de cunho humano e não técnico, que é a decisão pela maternidade. As gestoras entrevistadas destacaram pelas experiências vividas por elas que esta difícil e importante decisão pode prejudicar o crescimento profissional da mulher, então sem certo ou errado, sem opinião a defender, a única pessoa que pode decidir se continua a investir na carreira ou opta pela pausa para gerar uma vida é a própria mulher.

Como sugestão para estudos futuros pode-se continuar a análise com a relação de mulheres gestoras com filhos em idades abaixo de dois anos, buscando-se compreender como elas conciliam a carreira com o cuidado ao filho pequeno e como foi a opção pela maternidade, se esta escolha acarretou alguma perda profissional. A sugestão de analisar perfis diferentes de mulheres, em cargos diferentes também pode apresentar outros resultados, já que o perfil neste estudo era homogêneo. Uma pesquisa ampla, com entrevistas a profissionais de ambos os gêneros, analisando sob

o aspecto da comparação de como é executada a função por cada gênero contribuiria para a verificação de diferenças entre eles.

Referências

ANDRADE, Á. L. S.; CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. de; NETO, A. P.; VILAS BOAS, L. H. B. Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário. *RAE-eletrônica*, v. 1, n. 2, p. 1-15, 2002.

BENEDICTO, S. C. D.; PEREIRA, W. D.; STIEG, C. M.; PENIDO, A. M. S.; RODRIGUES, A. C. Relações de gênero e poder: uma análise do comportamento humano nas organizações. In: *ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 17, 2006, São Luís. Anais... São Luís: Rio Poty Hotel, 2006.

BLACK, D. A.; KOLESNIKOVA N. B.; TAYLOR, L. J. Why do so few women work in New York (and so many in Minneapolis)? Labor supply of married women across US cities. *Journal of Urban Economics*, v. 79, p. 59–71, 2014.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; BRITO, M. J. M.; BRITO, M. J. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. *RAE-eletrônica*, v. 3, n. 2, p. 1-17, 2004.

DIPRETE, T. A.; JENNINGS, J. L. Social/behavioral skills and the gender gap in early educational achievement. *CPRC Working Paper*, 2009. Disponível em: <http://academiccommons.columbia.edu/download/fedora_content/download/ac:129489/CONTENT/DiPrete_CPRC_WPS_09-08.pdf>. Acesso em: 27 de março 2015.

FIGUEIREDO, P. M.; ZANELLA, L. C. H. Percepções de mulheres profissionais em meio ao cenário da reestruturação produtiva: a persistência de uma emancipação limitada? *Revista de Ciências da Administração*, v. 10, n. 20, p. 141-164, 2008.

GRAHAM, J. F.; STENDARDI JÚNIOR, E. J.; MYERS, J. K.; GRAHAM, M. J. Gender differences in investment strategies: an information processing perspective. *International Journal of Bank Marketing*, v. 20, n. 1, p. 17-26, 2002.

GRZYBOVSKI, D.; BOSCARIN, R.; MIGOTT, A. M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 6, n. 2, p. 185-207, 2002.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Revista O&S*, v.17, n. 53, p. 243-257, 2010.

LIPOVETSKY, G. *A terceira mulher: permanência e revolução do feminino*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

MADALOZZO, R. CEOs e composição do conselho de administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 1, p. 126-137, 2011.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2012.

MELNYK, V.; OSSELAER, S. M. J. V.; BIJMOLT, T. H. A. Are women more loyal customers than men? Gender differences in loyalty to firms and individual service providers. *Journal of Marketing*, v. 73, n. 4, p. 82-96, 2009.

NDUBISI, N. O. Effect of gender on customer loyalty: a relationship marketing approach. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 24, n. 1, p. 48-61, 2006.

SÊCA, I. C. G. S. As questões de gênero na gestão empresarial: estudo das experiências em organizações estatais brasileiras. In: *CONGRESSO NACIONAL DE EXCELENCIA EM GESTÃO*, 7., 2011, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: FIRJAN, 2011.

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

Texto recebido em: 11/05/2017.

Texto aprovado em: 10/11/2017.