

## O Papel do Gênero Feminino na Estratégia Como Prática Social

**Autoria:** Taciana Rita Silva, Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda

### Resumo

O objetivo deste estudo é verificar como o gênero feminino participa na estratégia como prática social. A abordagem teórica estratégia como prática ou *strategy-as-practice* (S-as-P) considera a estratégia como uma prática social (REGNÉR, 2008), apresentando uma nova forma de compreender como a estratégia é realizada. Esta perspectiva destaca as atividades práticas e os praticantes que compõem a estratégia organizacional, bem como suas interações (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006). Os elementos práticas, *práxis* e praticantes compõem a *strategizing* (WHITTINGTON, 2006) ou o “fazer da estratégia”, a qual explica como a estratégia é realizada pelos atores organizacionais e suas interações sociais. Os atores organizacionais passam a ser o foco central das pesquisas em estratégia. Balogun *et al.*, (2003); Johnson *et al.*, (2003); Jarzabkowski e Spee (2009) destacam a importância da participação dos atores organizacionais na construção da estratégia como prática. Se os atores influenciam na construção da prática estratégica, passa-se a considerar a necessidade de se estudar as questões de gênero dos atores. Alguns estudos sobre o gênero feminino, como o de Helgesen (1990), explicam as diferenças entre os sexos e atribui à maioria das mulheres características comportamentais que estimulam a participação dos atores organizacionais no alcance dos resultados, sendo esta participação evidenciada como importante na estratégia como prática da organização (CALÁS e SMIRCICH, 1998 CORRIGALL e KONRAD, 2006). Foram elaboradas duas questões de pesquisa: Como o gênero feminino participa na estratégia como prática social? E, Como está caracterizado o praticante do gênero feminino que participa na estratégia como prática social? Para responder estas questões adotou-se a metodologia qualitativa, por meio de um estudo de caso único. A seleção do caso foi intencional, tendo como critério principal que a organização possuísse no cargo de comando uma mulher; conduzindo a uma produtora de conteúdo (produtora de desenhos animados para TV). As técnicas de coleta de dados foram entrevistas, análise documental e observação direta, favorecendo a triangulação dos dados. Para análise dos dados foi utilizada a técnica de exame do padrão de comportamento (PÉREZ-AGUIAR, 1999) e análise narrativa (LABOV, 1977). Verificou-se que o gênero feminino participa na estratégia como prática social por disponibilizar informações necessárias e por dar abertura à participação dos empregados contribuindo para o melhor desenvolvimento das atividades estratégicas. Além disso, assume o papel de tranquilizar e passar confiança aos colaboradores, permitindo que estes tenham um melhor desempenho; bem como favorecendo e estimulando ao diretor para uma tomada de decisão mais assertiva. Espera-se que os resultados empíricos e as sugestões aqui apresentadas sirvam de estímulo para outras pesquisas e possam contribuir para ampliar a visão de acadêmicos, pesquisadores e empresários na compreensão da importância do papel do gênero feminino na prática estratégica das organizações.

## 1 Introdução

A importância da estratégia no campo dos estudos organizacionais é apresentada ao longo dos anos (CHANDLER, 1962; ANSOFF, 1965; MINTZBERG, 1978; PORTER, 1980; MINTZBERG e WATERS, 1985; HART e BANBURY, 1994; WHITTINGTON 2002, 2006; JARZABKOWSKI, 2003; 2004; 2008; JARZABKOWSKI, BALOGUN e SEIDL, 2007).

Atualmente o foco dos estudos sobre estratégia está na investigação orientada para o nível microorganizacional (BALOGUN; HUFF; JOHNSON, 2003; JARZABKOWSKI e SPEE, 2009). O estudo de micro processos é uma importante consequência da evolução natural das teorias sobre organizações e sua gestão (BALOGUN *et al.*, 2003). E a perspectiva da estratégia como prática ou *strategy-as-practice* (S-as-P) e o fenômeno *strategizing* (“fazer estratégia” ou “estrategizar”) ganham ênfase e rápida ascensão nos estudos sobre estratégia (WHITTINGTON 2002, 2006; BALOGUN *et al.*, 2003; JOHNSON *et al.*, 2003; JARZABKOWSKI, 2003; 2005; JAZARBKOWSKI *et al.*, 2007; JARZABKOWSKI e SPEE, 2009).

Nos estudos de Balogun *et al.* (2003) e Johnson *et al.* (2003) foram apresentadas a importância da participação dos atores organizacionais na construção do fazer da estratégia. Se os atores influenciam na construção da prática estratégica, passa-se a considerar a necessidade de se estudar as questões de gênero dos atores organizacionais. Entretanto, estudos levando em consideração o gênero dos atores organizacionais relacionando com a estratégia como prática social foram pouco explorados até o momento.

O tema “gênero” sempre foi alvo de interesse dos estudiosos. E o gênero feminino por enfrentar barreiras no alcance da equidade social, despertou um interesse em especial. Alguns estudos sobre o gênero feminino, como o de Helgesen (1990), explicam as diferenças entre os sexos e atribui à maioria das mulheres características comportamentais que estimulam a participação dos atores organizacionais no alcance dos resultados, sendo esta participação evidenciada como importante na estratégia como prática (BALOGUN *et al.*, 2003; JOHNSON *et al.*, 2003).

Assim, elaboraram-se as seguintes questões de investigação: Como o gênero feminino participa na estratégia como prática social? E, Como está caracterizado o praticante do gênero feminino que participa na estratégia como prática social? Para responder estas questões foi realizada uma pesquisa tendo como objetivo: analisar como o gênero feminino participa na estratégia como prática social em uma organização de produção de conteúdo (desenhos animados).

A metodologia consistiu em uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso único (STAKE, 1995). A seleção do caso foi intencional, tendo critério principal possuir no cargo de comando uma mulher. Assim, chegou-se em uma produtora de conteúdo (produtora de desenhos animados para TV). O procedimento de coleta de dados foi por meio de entrevistas semi-estruturadas com os diversos níveis hierárquicos da organização, análise documental e observação direta, favorecendo a triangulação dos dados.

Para análise dos dados foi utilizada a técnica de exame do padrão de comportamento (PÉREZ-AGUIAR, 1999), que consiste em comparar um padrão teórico com um fenômeno no seu ambiente real e análise da narrativa (LABOV, 1977).

Verificou-se que o gênero feminino participa na estratégia como prática social por disponibilizar informações necessárias e por dar abertura a participação dos colaboradores contribuindo para o melhor desenvolvimento das atividades estratégicas. Além disso, assume o papel de tranquilizar e passar confiança aos colaboradores, permitindo que estes tenham um melhor desempenho; bem como favorecendo e estimulando ao diretor para uma tomada de decisão mais assertiva. Desta forma, este estudo pretende contribuir no sentido de se entender a relação existente entre dois campos distintos do saber (estratégia e gênero), buscando ampliar a interface existente entre gênero e processo estratégico dentro das organizações.

## 2 Estratégia como Prática Social

Os estudos atuais evidenciam a estratégia como uma prática social, com a investigação orientada para o nível micro-organizacional (JARZABKOWSKI, 2003, 2004, 2005, 2008; BALOGUN, HUFF, JOHNSON, 2003; JOHNSON, MELIN e WHITTINGTON *et al.* 2003; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI, *et al.*, 2007; JARZABKOWSKI e FENTON, 2006; JARZABKOWSKI e SPEE, 2009).

A perspectiva da estratégia como prática ou *strategy-as-practice* (S-as-P) evidencia a estratégia como algo a ser realizado, como uma prática (JARZABKOWSKI, 2003), sendo definida como uma “atividade situada (localizada) e socialmente realizada” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 7), e considera a estratégia como uma prática social (REGNÉR, 2008).

De acordo com Whittington (2002), a perspectiva prática da estratégia foca em descobrir qual é realmente o trabalho dos estrategistas. Balogun *et al.* (2003) defendem a estratégia associada a perspectiva prática, onde os praticantes e suas práticas no contexto de trabalho em que os mesmos estão inseridos são o foco da pesquisa. Nas rotinas idiossincráticas e comportamentos das pessoas que é encontrada mais frequentemente a vantagem estratégica (BALOGUN *et al.* 2003). A performance dos estrategistas passa a ser relevante e o modo como estes desempenham seus papéis. Aceitar a estratégia como prática social é atribuir a performance organizacional aos atores individuais (WHITTINGTON, 2004).

A estratégia como prática ressalta as interações entre os intervenientes e seu contexto. As práticas estratégicas habilitam a interação entre as diferentes partes da organização na construção da atividade estratégica compartilhada (JARZABKOWSKI, 2003). Johnson *et al.* (2003) ressaltam que estratégia como prática se refere tanto as ações dos atores organizacionais individuais (micro) quanto as diferentes práticas sociais (macro), fazendo a ligação entre micro e macroperspectivas da estratégia como prática social (WHITTINGTON, 2006).

As atividades podem ser consideradas estratégicas desde que possuam consequências para os resultados estratégicos, para as direções, para a sobrevivência e para a vantagem competitiva da empresa (JOHNSON *et al.*, 2003). Portanto, a partir do momento que as atividades passam a trazer resultados à organização, estas podem ser consideradas como uma estratégia prática, mesmo que não tenham sido planejadas e elaboradas formalmente (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007).

As micro-atividades necessitam ser compreendidas em um contexto mais amplo, o contexto social. Os agentes não estão atuando isolados, estão integrando modos de agir da instituição social em que fazem parte. As micro-ações são construídas dentro de organizações institucionalizadas (macro), sendo que o contexto macro permite a transmissão das micro-ações dentro da organização, mesmos que estas micro-ações sejam modificadas e adaptadas de forma diferente ao longo do tempo (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007).

A perspectiva estratégia como prática social destaca as atividades (prática/práxis), práticas e praticantes que compõem a estratégia organizacional, bem como suas interações (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006). Estes elementos (práticas, *práxis* e praticantes) compõem a *strategizing* (WHITTINGTON, 2006), ou o “fazer da estratégia”, na qual, explica como a estratégia é realizada através dos atores organizacionais e suas interações sociais.

Para Jarzabkowski *et al.* (2007) as práticas estão ligadas intrinsecamente ao fazer da estratégia por fornecer o processo, o comportamento, a cognição, recursos discursivos e físicos, de modo, que “múltiplos atores são capazes de interagir, a fim de socialmente realizar a atividade coletiva”. As práticas podem ser definidas como “tipos de comportamentos que são constituídos por vários elementos” (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007, p. 9). As práticas são

os hábitos, artefatos e os modos de agir socialmente definidos, por meio do qual o fluxo de atividade estratégica é construído (WHITTINGTON, 2006).

Em relação à *práxis*, esta se refere à interconexão das ações dos diferentes atores organizacionais e grupos que estão envolvidos com a organização. A *práxis* operacionaliza-se nos diferentes níveis da estrutura através das interações entre os níveis. A *práxis* é “a atividade estratégica realizada, a operacionalização prática em diferentes níveis de análise” (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007, p. 9). É o “fluxo de atividade socialmente realizado”, que são estrategicamente consequentes para a direção, sobrevivência do grupo e da organização (JARZABKOWSKI *et al.*, 2007, p. 11).

Os praticantes (profissionais) “são os participantes ativos na construção das atividades que são uma consequência para a organização e sua sobrevivência. Eles moldam a atividade estratégica através do que eles são e como agem [...]” (JARZABKOWSKI *et al.* 2007, p. 10).

De acordo com Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) os atores organizacionais apresentam formas particulares de linguagem em suas práticas sociais e apesar de ocorrer a rotinização dessas práticas elas não são imutáveis, são combinadas e alteradas de acordo com seu desenvolvimento. Portanto, a prática está associada com as relações sociais, envolvendo o conhecimento individual e formas particulares de linguagem. Mas também com os procedimentos, normas, processos, que são estabelecidos pela direção (racionalização) para direcionar as práticas sociais.

O conceito de prática organizacional (atividade estratégica) contempla a relação entre pensamento e ação dos estrategistas e expressa às formas com que os atores envolvidos no trabalho de “fazer” estratégia interagem e interpretam as características físicas e sociais do contexto (MACIEL, 2007).

Regnér (2008) argumenta que a perspectiva da estratégia como prática tem como raiz a teoria social, das escolas de Giddens (1981) e Bourdieu (1999), tendo como objetivo principal fazer a estratégia como uma prática social, focada nos atores. A perspectiva prática da estratégia considera as atividades e as inter-relações com a prática nos níveis da organização, limitado pelas práticas atuais e históricas, buscando o sucesso das práticas individuais. A unidade de análise é a prática, focada em processos contínuos, num contexto social e cultural, considerando o comportamento dos atores nas atividades, tendo a estratégia como uma atividade situada e com baixa capacidade de mudança (REGNÉR, 2008).

De acordo com Maciel (2009), “ao abordar a estratégia como prática social em vários níveis organizacionais, desde a gerência até o nível operacional, busca-se compreender as interações sociais e o trabalho dos estrategistas, aqui entendido como sendo todos os atores sociais dentro da empresa”.

A estratégia entendida como prática social evidencia as micro-atividades realizadas pelos indivíduos, que em constante interação e envolvidos em complexas relações de poder e significados compartilhados na organização, permitem resultados organizacionais desejados ou não (CANHADA; BULGACOV, 2009). Os estudos em uma perspectiva prática se preocupam também com a interação social cotidiana dos membros da organização no processo de construção, implementação e controle da estratégia (JARZABKOWSKI, 2004, LAVARDA *et al.* 2010).

Este estudo tem como teoria de base a abordagem do comportamento organizacional. Segundo Drake e Smith (1977), o estudo do comportamento organizacional “exige que todos os níveis de explanação das causas e influências interagentes, sejam levados em consideração, a fim de compreender mais profundamente a natureza do comportamento individual, bem como o processo social que existe dentro da organização, ou age sobre ela”. O comportamento organizacional pode ser definido como o “estudo do comportamento humano dentro das organizações, mediante métodos científicos”, de modo, que produz generalizações

referentes ao comportamento humano, estruturas e processos organizacionais (GIBSON, 1981).

Com base na revisão da literatura formulou-se os seguintes conceitos (WHITTINGTON, 2006; JAZABKOWSKI *et al.*, 2007; REGNÉR, 2008):

- a) estratégia como prática é uma abordagem teórica que compreende a realização das estratégias como uma prática social;
- b) estratégia como prática social evidencia as micro-atividades (*práxis*) realizadas pelos indivíduos (*praticantes*) que são orientados por cognições e experiências anteriores, processos racionais e interações/práticas sociais (*práticas*).

### 3 O estudo do Gênero Feminino

O termo gênero está em construção e as várias abordagens feministas contribuem para esta construção (SCOTT, 1986). Segundo Silveira (2009) “nenhuma conceituação de gênero é capaz de dar conta inteiramente de seu entendimento dada sua natureza complexa”.

As primeiras perspectivas sobre gênero (abordagem liberal) relatam as desigualdades entre os gêneros e apontam as características biológicas como responsáveis por essas desigualdades (CALÁS e SMIRCICH, 1998). Os estudos relatam que as mulheres são prejudicadas por julgamentos impróprios sobre seus comportamentos, onde os estereótipos são apontados como responsáveis por isso (CALÁS e SMIRCICH, 1998).

Os estereótipos de gênero mostram as diferenças no modo como homens e mulheres são e ditam as normas sobre como homens e mulheres devem agir (EAGLY e KARAU, 2002; RUDMAN e GLICK, 2001). Os estereótipos de gênero retratam as mulheres como líderes menos capazes do que os homens (OAKLEY, 2000). As mulheres procuram ter uma relação orientada para a democracia, enquanto os homens são mais autocráticos em suas relações de poder (EAGLY e JOHNSON, 1990; POUNDER e COLEMAN, 2002). Segundo Rigg e Sparrow (1994) os atributos femininos são menos eficientes, como o uso da intuição mais do que a lógica, a preferência pelo consenso ao invés da tomada de decisão individual, o encorajamento a participação mais do que as ordens.

Entretanto, alguns pesquisadores consideram esses atributos femininos mais vantajosos do que os atributos masculinos, pois as características femininas incentivam uma maior participação, envolvimento e motivação dos funcionários no alcance dos objetivos organizacionais (HELGENSEN, 1990).

Mais tarde, dentro desta abordagem o termo gênero foi sociologicamente construído, sendo definido como um produto de socialização e experiências vividas entre homens e mulheres, sendo agrupada a questão biológica (CALÁS e SMIRCICH, 1998). As diferenças comportamentais entre homens e mulheres são definidas pela socialização, enquanto os homens são direcionados a busca de realizações, as mulheres são condicionadas a serem emotivas e reservadas em se tratando de interações com outras pessoas (EAGLY e KARAU, 2002).

O processo coletivo de socialização do biológico e biologização do social resultam em práticas que determinam a construção social dos corpos ocultando assim a arbitrária divisão dos gêneros na sociedade (BOURDIEU, 1999). O processo de socialização explora a noção de papéis de gênero. Os papéis de gênero são definidos como as expectativas sobre o que é um comportamento adequado para cada sexo (HOLT e ELLIS, 1998). Uma percepção de estereótipos e papéis de gênero é de que as mulheres são vistas como mais emotivas e menos ativas, enquanto os homens são caracterizados pela força e competência (EAGLY e STEFFEN, 1984).

A próxima abordagem a ser destacada é a psicanalítica, que entende a pessoa em sua totalidade. Muitas das teorias psicanalíticas surgiram da teoria de Freud. De acordo com a teoria freudiana as mulheres possuem dificuldade em superar o sentimento de amor e desejo

despertado pela mãe por volta dos três anos de idade por não possuírem o órgão masculino (complexo de Édipo). A teoria defende também que as mulheres possuem dificuldade em ter uma vida sexual adulta normal e não conseguem desenvolver um superego tão forte quanto o do homem. Como também recebem influência de arranjos sociais, tais como, a família e experiências de socialização (CALÁS e SMIRCICH, 1998).

A psicanálise apresenta os processos que ocorrem dentro de um indivíduo e o modo como este vai agir, mostrando os caminhos que afetam este indivíduo e seus relacionamentos entre os grupos (DE BOARD, 1978). A psicanálise desempenha um papel importante, pois apresenta o entendimento da identidade como processo contínuo estando ligada a experiência psicológica (LOWE, MILLS, MULLER, 2002). Para alguns pesquisadores os problemas e desigualdades no ambiente organizacional não estão ligados a feminilidade e a masculinidade e sim como esta é imposta, criando uma situação na qual as pessoas se sentem acuadas em revelar sua verdadeira identidade. A medida que os gestores apóiam essas formas de dominação de gênero se perpetua a desigualdade (LOWE, MILLS, MULLER, 2002).

Em sequência, as abordagens estruturalistas. Primeiramente, surgiu a teoria marxista que define o gênero como uma classe social constituída por relações de opressão e dominação. A sociedade possui uma hierarquia materializada na estrutura de classe, de maneira, que só haverá igualdade entre os gêneros se ocorrerem mudanças estruturais (CALÁS e SMIRCICH, 1998).

Posteriormente, esta teoria deu lugar a teoria socialista que defende que o gênero é fruto de relações sociais influenciadas pelas diferenças percebidas entre os sexos e relações de poder (SCOTT, 1986). Aqui o gênero é apresentado como uma construção social (EAGLY e WOOD, 1991). A teoria sociológica apresenta similaridades entre os sexos, ao contrário dos estereótipos, de maneira que estes é que influenciam as diferenças (SCHEIN e MUELLER, 1992). A teoria socialista enfatiza os padrões de comportamentos sociais que determinam cada gênero (RAGINS, TONSEND e MATTIS, 1998).

A teoria socialista apresenta duas premissas, a primeira é que a mulher assume um papel reprodutivo na espécie humana que determina seu *status* e funções (CALÁS e SMIRCICH, 1998). A segunda premissa, é que o patriarcado gera uma dicotomização das esferas familiar e econômica. Um exemplo é que as mulheres possuem cargos secundários e com salários mais baixos. A estrutura do gênero permeia a desigualdade nas questões de remuneração e processos de avaliação, ditando diretrizes, como, por exemplo, o trabalho assistencial é de mulher, sendo este menos remunerado (CALÁS e SMIRCICH, 1998).

A abordagem pós-estruturalista que foca a subjetividade e a realidade social. As questões de gênero são perpetuadas através de construções históricas, sociais e culturais com base no papel de cada um, incluindo as identidades subjetivas (CALÁS e SMIRCICH, 1998; SCOTT, 1986). As mulheres na organização são ao mesmo tempo sujeito e objeto das práticas, estruturas e processos que caracterizam a tipificação de gênero nas organizações (SILVEIRA, 2009).

Os estudos atuais buscam a equidade entre os sexos, mas para isso é necessário conhecer as expectativas e interesses de cada gênero. Cada qual apresenta interesses distintos, os homens almejam maiores salários, promoções, liberdade, liderança e poder; as mulheres almejam relações interpessoais, ajudar os outros, ou seja, questões intrínsecas do trabalho (KONRAD *et al.* 2000). Sob uma perspectiva biológica e de papéis de gênero são impostos valores e expectativas a cada gênero ditando as diferenças de ambos. Outra esfera, é que homens e mulheres recebem oportunidades diferentes no trabalho e nas questões familiares (CORRIGALL e KONRAD, 2006). Assim, os estereótipos, papéis de gênero e questões estruturais continuam a explicar as diferenças comportamentais e expectativas de cada sexo, na qual, a socialização e a cultura definem as diretrizes de como estes devem agir e se comportar (CORRIGALL e KONRAD, 2006).

Em virtude destas comprovações empíricas, evidenciando a socialização e as estruturas sociais impostas pelos comportamentos e características pessoais de homens e mulheres, este estudo foca na abordagem liberal, estereótipos e papéis de gênero (HOLT e ELLIS, 1998; BOURDIEU, 1999 RUDMAN e GLICK, 2001; EAGLY e KARAU, 2002) e abordagem estrutural (CALÁS; SMIRCICH, 1998; CORRIGALL; KONRAD, 2006).

#### 4 Metodologia da Pesquisa

O trabalho em questão caracteriza-se como um estudo de natureza qualitativa por explorar relações e processos que ocorrem nas organizações, requerendo descrição, interpretação e uma explicação detalhada do fenômeno a ser estudado, considerando mais importante os aspectos subjetivos da conduta dos indivíduos (Yin, 2005).

Esta pesquisa classifica-se como um estudo explicativo por buscar descobrir os vínculos entre as variáveis e o fenômeno e apresentar as relações observadas de suficiente racionalidade teórica, respondendo as questões “como” e “porque” de determinados fenômenos (YIN, 2005).

O tipo de pesquisa foi um estudo de caso, que se caracteriza por estudar fenômenos, como um processo dinâmico, dentro de seu contexto real, utilizando várias fontes de evidência, com o objetivo de explicar os fenômenos observados de forma global levando em conta toda sua complexidade (YIN, 2005). Foi um estudo de caso único, que segundo Stake (1995) um único estudo é válido e suficiente para o processo de construção da teoria.

Pérez-Aguiar (1999, p. 231) ressalta que um estudo de caso deve ser elaborado considerando as seguintes etapas: a) estabelecer os objetivos da investigação; b) estabelecer o quadro teórico da investigação; c) definir a unidade e o nível de análise; d) selecionar os casos de estudo; e) realizar um estudo de caso-piloto; f) desenvolver o protocolo do estudo de caso.

O **objetivo** da pesquisa é analisar como o gênero feminino participa da estratégia como prática social em uma organização de produção de conteúdo (produtora de desenhos animados).

A partir do **marco teórico** revisado formularam-se as proposições que norteiam este estudo. De acordo com Yin (2005, p. 140) as proposições “são afirmações falsificáveis que procuram responder às questões de pesquisa. Assim, formulou-se que:

**P1:** O gênero feminino participa de forma positiva na estratégia como prática social por disponibilizar informações necessárias para execução de atividades, decorrente de sua habilidade de comunicação, e por dar abertura a participação no desenvolvimento de atividades organizacionais;

**P2:** O praticante do gênero feminino é caracterizado por padrões de comportamentos criados por estereótipos, papéis sociais, estrutura social e relações de poder na organização.

A **unidade de análise** é composta por uma organização de produção de conteúdo, tendo entre seus principais dirigentes uma mulher, possibilitando analisar o gênero feminino no desenvolvimento da estratégia. Em contrapartida, o **nível de análise** foi o microorganizacional, formado pelos níveis hierárquicos da alta direção (*top management*), nível médio de gerência (*middle management*) e nível operacional (*bottom*), que permitiu uma análise detalhada do desenvolvimento da estratégia como prática.

Foram estabelecidos os seguintes critérios para **seleção do caso**: ter entre os principais gestores uma mulher; acessibilidade às informações e disponibilidade por parte da organização; uma organização que está em rápido crescimento e ascensão sendo referência no mercado. Assim, chegou-se em uma empresa de produção de conteúdo (desenhos animados).

Apesar do estudo de Pérez-Aguiar (1999) sugerir um estudo de **caso-piloto**, não foi desenvolvido neste trabalho.

Foi utilizado um **protocolo do estudo**, que segundo Yin (2005), o “protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados a partir de um estudo de caso único”. Para orientar a coleta de dados foram estabelecidas categorias de análise extraídas da fundamentação teórica: estratégia como prática social (práticas/*práxis*) e praticante do gênero feminino (estereótipos, papéis de gênero, estrutura social e relações de poder).

Foram utilizados três técnicas de coletas de dados, entrevistas com os colaboradores da organização, análise documental e observação direta. A coleta de dados conjugada propicia a triangulação das informações necessária para garantir a confiabilidade dos dados.

As entrevistas em profundidade foram abertas e flexíveis através de um roteiro semi-estruturado. As questões de pesquisa estão relacionadas ao processo de formação, implementação e desenvolvimento das estratégias no dia-a-dia da organização, e também relacionadas com as características comportamentais da dirigente (gênero feminino) envolvida no processo. As questões que norteiam este estudo são: Q1: Como o gênero feminino participa da estratégia estratégia como prática social? Q2: Como está caracterizado o praticante do gênero feminino que participa na estratégia como prática social?

Foram entrevistadas pessoas dos diferentes níveis hierárquicos para analisar com maior profundidade como o gênero feminino participa na estratégia como prática social. Assim entrevistou-se a dirigente, um gerente de nível médio, e dois colaboradores do nível operacional, um da equipe de produção e outro da equipe de animação.

A análise documental possibilitou informações adicionais. Para análise dos dados foram utilizados os seguintes documentos: organograma da empresa, relatório com as estratégias da organização, reportagem em uma revista local, página da Web e folhetos divulgativos.

Na observação direta como forma de complementar e confrontar com os dados das questões das entrevistas foram analisadas as instalações da organização, as relações sociais entre os atores, o desenvolvimento das atividades diárias, como os colaboradores se portavam em relação a dirigente feminina, e esta em relação aos colaboradores.

O procedimento de análise dos dados consistiu em duas táticas: Exame do Padrão de Comportamento (EPC) e a análise da narrativa. O EPC consiste na formulação do comportamento previsto, de modo a setenciar hipóteses (ou proposições), as quais serão confirmadas, modificadas ou rejeitadas pelo comportamento real encontrado no estudo empírico (PÉREZ AGUIAR, 1999). E, a análise narrativa é uma técnica que consiste em relatar as experiências anteriores por meio do agrupamento da sequência verbal com os fatos passados (LABOV, 1977).

#### 4 Análise dos Resultados

Apresenta-se a análise dos dados com intuito de responder os objetivos propostos neste estudo, assim este item dividiu-se em: (i) estratégia como prática social; (ii) caracterização do gênero feminino.

A estratégia como prática social destaca as atividades (prática/*práxis*), práticas e praticantes que compõem a estratégia organizacional, bem como suas interações (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006).

As práticas são definidas como os processos, os comportamentos, as cognições, recursos discursivos e físicos, de modo, que “múltiplos atores são capazes de interagir, a fim de socialmente realizar a atividade coletiva” (JARZABKOWSKI, 2007, p.9). As práticas podem ser associadas ao processo que orienta o colaborador no desenvolvimento das atividades.

Assim, verificou-se como o gênero feminino participa neste processo de orientar e instruir os colaboradores na execução das atividades, destacando a habilidade de



comunicação. Esta característica foi atribuída a dirigente por todos entrevistados, e ainda, foi ressaltado que esta característica traz benefícios para o desenvolvimento das atividades diárias, como observado em um dos trechos da entrevista com *designer*:

[...] ela sempre está informando a gente, e geralmente chefe nunca faz isso, e isto permite que o trabalho seja mais fácil. E que a gente possa desenvolvê-lo melhor e com maior agilidade [...] no cargo em que ela está, ela não precisaria se preocupar tanto conosco, em sempre estar passando as informações, mas ela faz mesmo assim. E isto transmite confiança e segurança.

Para o desenvolvimento das atividades também foi destacado a característica experimental da dirigente, sendo associada ao equilíbrio para o desenvolvimento das atividades, como destacado pelo gerente:

Ela é muito experimental, ela quer ver se vai dar certo na prática. Ela não analisa se primeiro é necessário outras coisas estarem prontas antes. [...] as vezes o lado experimental dela é o que eu não tenho, então juntando os dois dá certo, trabalhando em equipe funciona.

De acordo com os entrevistados, as práticas que orientam os colaboradores na execução das atividades advêm do: conhecimento dos próprios colaboradores, das informações que vêm dos clientes e dos dirigentes, das práticas e interações entre o grupo, dos procedimentos estabelecidos pelo mapa estratégico operacional, reuniões, material impresso (livros e fluxogramas).

A dirigente percebe a importância da comunicação para o bom andamento das atividades e sempre procura passar todas as informações possíveis no dia-a-dia em conversa com os colaboradores ou através de reuniões. As informações não incluem somente questões internas, mas também como a empresa está atuando no mercado externo, como pode ser observado no relato da dirigente:

Quando a gente volta das feiras e dos eventos internacionais montamos um material com um resumo do que foi visto, e em uma tarde ou uma manhã passamos este *feedback* para o pessoal, inteirando eles do que está acontecendo no mercado lá fora.

Tendo em vista os aspectos observados, verificou-se que a habilidade da dirigente em relação à comunicação é associada pelos colaboradores como importante para o desenvolvimento das atividades, pois facilita e proporciona agilidade, permitindo que os mesmos estejam cientes do que a organização espera deles e sintam segurança por receberem as informações necessárias.

A *práxis* é definida como “a atividade estratégica realizada, a operacionalização prática em diferentes níveis de análise” (JARZABKOWSKI, 2007, p. 9). A *práxis* é a atividade em si (WHITTINGTON, 2006).

Os entrevistados destacaram na dirigente habilidade em conquistar a confiança dos colaboradores como um aspecto importante para o desenvolvimento das atividades, conforme pode ser observado em um dos trechos da entrevista realizada com o *designer*:

Ela é pessoa muito simples e sempre aberta, sempre nos colocando a par de tudo, e isto transmite confiança, uma tranquilidade muito grande que a gente se sente confiante para fazer nosso trabalho [...] o fato de ela ser assim comunicativa e passar confiança é muito importante para que eu possa fazer meu trabalho.

Foi destacado também pelos entrevistados que os proprietários abrem espaço para que os colaboradores possam dar suas opiniões e fazer seu trabalho como achar melhor, desde que os resultados sejam alcançados, podendo ser observado na entrevista com o *designer*:

Sempre nas reuniões eu me sinto a vontade em falar o que penso, dar minha opinião, e esta abertura é muito importante para nosso trabalho [...] A dirigente sempre está aberta para ouvir nossas opiniões, me sinto a vontade com ela, confiante em colocar minhas idéias.

Assim, os aspectos observados e citados pelos entrevistados para a realização de melhores atividades organizacionais foi destacado a abertura a participação e o recebimento de informações necessárias. A dirigente se apresenta favorável apresentando características e desenvolvendo uma gestão que estimula estes aspectos dentro da organização.

A gestão da Empresa abre espaço à participação para o desenvolvimento das atividades, permitindo que os colaboradores possam desempenhar suas atividades de acordo com sua visão, desde que o objetivo seja atingido. Entretanto, a dirigente descreve que isto não é suficiente, necessitando que os colaboradores estejam mais engajados e comprometidos com o trabalho, no sentido, destes sentirem como parte do negócio.

Em virtude disto, a empresa esta assumindo uma gestão com metas flexíveis, com uma estrutura em redes auto-gerenciadas, para que os colaboradores possam fazer parte do processo de tomada de decisão e ter direito a uma participação nos lucros. A dirigente acredita que isto irá despertar nos colaboradores um maior comprometimento e responsabilidade, de modo, que estes se sintam como parte do negócio. Afirma também que esta flexibilidade permitirá que ela e o diretor tenham mais tempo para se concentrar no desenvolvimento das estratégias e novos negócios.

Em relação a caracterização do praticante do gênero feminino, este está relacionado a padrões de comportamentos criados por estereótipos, papéis sociais, estrutura social e relações de poder nas organizações

Os estereótipos e papéis de gênero determinam como o gênero feminino deve agir e suas características comportamentais. As características de comunicação, extroversão, sensibilidade e habilidade de relacionamento foram atribuídas à dirigente por todos os entrevistados, conforme pode ser observado em um trecho da entrevista realizada com o colaborador de criação: “Uma personalidade bem comunicativa, extrovertida, ela sabe conversar, ela tem uma sensibilidade”.

A dirigente identificou que as pessoas preferem contar seus problemas a ela. A princípio ela achou que isso era um ponto negativo, mas hoje ela percebe que esta característica é muito importante dentro da organização, pois permite fazer o papel de RH dentro da empresa auxiliando as pessoas, conforme relatado da própria dirigente:

[...] eu achava que eu era o elo fraco sempre da corrente, no sentido assim, porque todos os problemas estouram em mim. [...] mas por outro lado, é um ponto forte no sentido de dar apoio para a outra pessoa se construir e se resolver.

A dirigente relata que os problemas chegam primeiro a ela por apresentar uma característica comportamental diferente do diretor e isto acaba auxiliando no processo de tomada de decisão, conforme observado no relato:

Eu sou mais emoção e isto de certo modo faz com que as pessoas se sintam a vontade em conversar comigo [...] A gente começou a ver esta minha habilidade em direcionar os problemas para mim, como uma forma de preparar o diretor para a tomada de decisão. Porque, dependendo do problema que é, eu vou passar uma primeira peneira; eu vou filtrar algumas coisas, e às vezes, vou passando algumas informações aos poucos, preparando ele para a tomada de decisão mais correta.

O gerente evidencia por meio do seu relato, a preferência dos colaboradores em conversar com a dirigente. E afirma que isto, se deve ao fato da dirigente ter uma sensibilidade apurada e pela maneira como se expressa com as pessoas:

Eu, e assim como os demais funcionários, preferimos falar com ela, porque ela tem esta sensibilidade um pouco mais desenvolvida. As pessoas têm mais facilidade de falar com ela. Mesmo ela sendo mulher, e o funcionário do sexo masculino, tendo determinados problemas que em outras situações não se sentiria a vontade em conversar com uma mulher, vai falar com ela.

O gerente ainda complementa que esta sensibilidade só encontrou em mulheres, sendo que em determinados trabalhos dá preferência a estas:

[...] as mulheres possuem uma sensibilidade, com o jeito de falar as coisas, de se expressar, ou resolver problemas. Um exemplo, que me recordo agora, a gente tinha uma funcionária que resolvia as coisas de uma forma tão rápida e eficaz, que era o que a gente precisava [...] Até hoje, só consegui identificar esta sensibilidade em meninas. Por mais que eu tento desenvolver isto em mim, é muito difícil.

O gerente destaca que a dirigente, com seu jeito de lidar com as pessoas, de certa forma ajuda as pessoas dando uma maior tranquilidade a elas, ocorrendo assim uma melhora no desempenho da pessoa dentro da organização, um melhor desenvolvimento da atividade:

A gente teve um caso aqui, um funcionário que tinha depressão e muitos problemas pessoais. Ele era um bom profissional, mas tinha altos e baixos. E quando ele estava mal procurava ela para conversar. E sempre que os dois conversavam, este funcionário voltava melhor. De alguma forma, ela o amparava, não sei como ela fazia, mas ele voltava a ter um bom desempenho no trabalho, ele vinha com mais garra.

A dirigente ressalta sua habilidade em dar confiança e tranquilidade às pessoas associada a sua intuição como um fator essencial nos momentos mais difíceis, sendo muito importante para a tomada de decisão:

Eu vejo meu papel como de dar apoio, o papel de dar tranquilidade para a tomada de decisão. Eu acabo atuando não com o conhecimento técnico, mas com meu *feeling*, minha intuição.

O gerente identificou também na dirigente a questão de priorizar várias coisas ao mesmo tempo. Ele relatou que esta característica é um diferencial e afirma que só conseguiu identificar isto nas mulheres:

Também acho que, mas isso não é só dela, mas das mulheres em geral, elas tem mais habilidade de trabalhar com mais coisas ao mesmo tempo, ou seja, uma pauta mais diversificada. Elas conseguem distribuir melhor o trabalho e ter foco em cada coisa ao mesmo tempo, coisa que para a gente, para os meninos, é mais difícil.

Assim, os entrevistados relataram as seguintes características à dirigente: comunicação, extroversão, habilidade para relacionamento, sensibilidade, desenvolvimento de relações baseadas em confiança, habilidade em passar uma tranquilidade às pessoas, a habilidade de coordenar várias coisas ao mesmo tempo, preocupação com as pessoas, acessibilidade, intuição, foco na prática.

A estrutura social evidencia a sociedade em uma ordem social, em que homens e mulheres assumem determinadas posições, a mulher responsável pela família e educação dos filhos e o homem pelo sustento do lar. Percebeu-se que a dirigente tem este mesmo pensamento, sendo que a família deve ser sua prioridade, assumindo um papel reprodutivo na sociedade, enquanto seu marido deve ser o provedor da família:

Eu entendo que minha empresa um é a casa e as crianças, pelo menos por enquanto até eles estarem em uma idade que podem se virar mais. O meu marido tem uma responsabilidade maior com o trabalho, com sustento da casa

Uma das justificativas para as desigualdades entre homens e mulheres na carreira é que as mulheres desviam seu foco para a família, deixando o trabalho em segundo plano, o que não ocorre com os homens. Este fato aconteceu com a dirigente que ficou certo tempo afastada da empresa para cuidar das crianças, trabalhando apenas meio período.

O *top manager* é o diretor, perpetuando assim a figura masculina no comando mais alto da organização, ou seja, uma divisão de trabalho em que os homens possuem cargos superiores. A dirigente mesmo assumindo uma maior responsabilidade dentro da organização nos últimos meses, participando de feiras internacionais que são muito importantes para o desenvolvimento dos projetos, sua função continua associada ao relacionamento/contatos com as pessoas. Geralmente, as mulheres assumem cargos de assistencialismo, cargos que envolvem cuidados/relacionamentos com as pessoas. Neste caso, a dirigente assumiu uma função que é favorecida por suas características, se destacando a habilidade de comunicação e a habilidade de se relacionar com outras pessoas. Percebeu-se que a dirigente mantém muito forte a questão de ser responsável pela educação dos filhos, colocando a carreira em segundo plano e assumindo um cargo que envolve o cultivo de relacionamento com outras pessoas. É o tipo de cargo que a maioria das mulheres possui, ficando o cargo de *top manager* para a figura masculina.

As relações de poder doutrina a mente e corpos das pessoas, tendo como característica a resistência, o saber e a individualidade (FOUCAULT, 1979). A dirigente acredita que precisa estudar mais e buscar um maior conhecimento técnico e teórico (o saber), pois aprender somente na prática ou usar sua intuição não lhe proporcionam conhecimento suficiente. De certo modo, isto às vezes lhe prejudica e contribui para que o diretor não tenha confiança nela, por acreditar que o seu conhecimento não é suficiente em determinadas situações. Por não ter esta confiança o diretor controla suas ações, seu jeito de se expressar e muitas vezes cria barreiras a dirigente, conforme observado no relato da dirigente:

Eu acho que a gente tem que assumir que a partir de agora tu tens que tocar esses eventos, disse o diretor, e eu olhei para ele e disse: - posso falar o que eu achar, posso me movimentar sozinha e ele me respondeu: -pode mais tu tens que ler mais sobre algumas coisas.

A questão da individualidade determina a produção do poder e saber. A dirigente apresenta determinadas características (comunicação, habilidade em relacionamento, relações que despertam a confiança, entre outras), uma individualidade, que lhe atribuíram recentemente uma maior responsabilidade dentro da organização, como a participação em eventos internacionais que são necessárias para divulgar a empresa e trazer novos projetos.

Assim, a dirigente atribui sua participação mais efetiva na empresa pelo diretor identificar um potencial nela para o desenvolvimento da área de comunicação e marketing, decorrente a isto exerceu uma relação de poder que determinou papel da dirigente dentro da organização. Então, a individualidade da dirigente, com suas habilidades e características lhe permitiram um maior poder e saber para desempenhar uma atividade muito importante dentro da organização.

Com base na análise dos dados, permitiu-se responder as questões de pesquisas confrontando com as proposições estabelecidas na revisão da literatura.

Considerando a questão **Q.1**: Como o gênero feminino participa da estratégia como prática social? Foi estabelecida a seguinte proposição: **P.1**: O gênero feminino participa de forma positiva na estratégia como prática social por disponibilizar informações necessárias para execução de atividades, decorrente de sua habilidade de comunicação, e por dar abertura a participação no desenvolvimento de atividades organizacionais.

Realmente, as evidências apontam que o gênero feminino participa da estratégia como prática social de forma positiva, sendo destacada sua habilidade de comunicação. Esta habilidade permite que os colaboradores sejam orientados e conduzidos para o desenvolvimento das atividades de forma mais ágil e eficiente. Segundo um dos entrevistados, que garante que se sente mais preparado e confiante para desenvolver seu trabalho pelo fato da dirigente possuir características como, a seriedade, simplicidade, comunicação transmitindo confiança e auxiliando assim no seu trabalho.

Foi identificado ainda que a dirigente está mais ligada a interação e socialização na realização das atividades do que seguir procedimentos e processos estabelecidos. Ela possui um lado experimental e prático que acaba conduzindo os colaboradores na realização de novas atividades. O gerente relata que esta característica às vezes é positiva, trazendo um equilíbrio para a empresa.

Verificou-se também que a dirigente abre espaço a participação dos colaboradores. Os entrevistados relatam que ela é uma pessoa muito aberta, que se sentem a vontade e desinibidos em expor suas opiniões, e até mesmo em relação a seus problemas pessoais. Mas não foi possível identificar se esta abertura tem influencia somente da dirigente.

Com base nas evidências encontradas a P.1 se confirmou apresentando a participação do gênero feminino no desenvolvimento da estratégia como prática social associada a disponibilização de informações e abertura a participação.

Considerando a questão **Q.2**: Como está caracterizado o praticante do gênero feminino que participa na estratégia como prática social? Formulou-se a proposição: **P.2**: Os

praticantes do gênero feminino são caracterizados por padrões de comportamentos criados por estereótipos, papéis de gênero, pela socialização e relações de poder na organização. Mais especificamente:

Os estereótipos e papéis de gênero atribuem as características e habilidades ao gênero feminino, tais como: comunicação, emoção, intuição, democracia (incentivo a participação), consenso, relacionamentos (relações baseadas em respeito e confiança), atenção voltada às necessidades dos outros, habilidade em coordenar várias coisas ao mesmo tempo, negociação, entre outros (BEM, 1974; HELGENSEN, 1990; STANFORD; OATES; FLORES, 1995; RIGG; SPARROW, 1999). Assim, foram identificadas na dirigente, por meio de sua própria descrição ou pelos relatos dos entrevistados, as seguintes características comportamentais:

- a) comunicação: a dirigente possui grande habilidade em se comunicar e se expressar, tanto que os entrevistados relataram esta característica como essencial para o desenvolvimento das atividades.
- b) emoção: a sensibilidade é uma característica marcante da dirigente, de modo que os colaboradores preferem conversar com ela quando possuem algum problema de caráter profissional e pessoal;
- c) intuição: a dirigente atribui a sua intuição para identificar oportunidades e também para dar tranquilidade para uma tomada de decisão;
- d) relacionamento (relações baseadas em respeito e confiança): um dos pontos fortes da dirigente, pois ela gosta de se relacionar com as pessoas, e com seu jeito de ser, envolvendo as outras características descritas anteriormente, esta desenvolve relações baseadas em respeito e confiança. A dirigente transmite confiança e tranquilidade aos colaboradores, sendo esta característica apontada por um dos entrevistados por influenciar o melhor desenvolvimento das atividades;
- e) atenção voltada às necessidades dos outros: a dirigente possui grande preocupação com os colaboradores, sendo também um dos fatores para estes procurarem a ela para contar seus problemas. De certa forma, por ela conversar com as pessoas, estas se sentem mais amparadas, e assim desenvolvem melhor suas atividades;
- f) habilidade em coordenar várias coisas ao mesmo tempo: esta atribuição que foi relatada pelo gerente como uma característica única da mulher, influenciando assim em um melhor desenvolvimento das atividades.
- g) o lado experimental, que foi descrito pelo gerente, e pela própria dirigente, como uma característica que dá equilíbrio, pois o diretor e o gerente são muitos técnicos, e este seu lado prático acaba instigando os dois.

Assim, a dirigente foi identificada pelo estereótipo do gênero feminino apresentados em alguns estudos (como o de HELGENSEN, 1990) que define determinadas características a maioria das mulheres. Em decorrência destas características a dirigente participa da estratégia como prática social por disponibilizar informações necessárias e estimular a participação dos mesmos no desenvolvimento das atividades. A dirigente assume o “papel social de tranquilizar, dar confiança”, auxiliando em uma tomada de decisão mais assertiva e participando no desenvolvimento de melhores atividades.

A estrutura social atribui ao gênero feminino o papel reprodutivo na espécie humana (a maioria das mulheres desviam o foco da carreira para família) e uma divisão do trabalho em ordem social (as mulheres em geral assumem cargos secundários e de menor remuneração) (CALÁS; SMIRCICH, 1998). Então, a estrutura social imposta influencia nas oportunidades proporcionadas às mulheres em relação ao trabalho e família (CORRIGALL; KONRAD, 2006). Após análise dos dados, foi constatado que a dirigente colocou a carreira em segundo plano, tendo a opinião de que ela é que deve ser responsável pela educação das crianças, e seu marido deve assumir o papel de provedor do lar. A dirigente desviou o foco da

carreira para a família, ficando afastada da empresa por um longo período. Assim, verificou-se que a divisão do trabalho da Empresa está em uma ordem social muito comum em nossa sociedade, ou seja, o cargo de *top manager* ficou para a figura masculina, e a dirigente assume um cargo secundário relacionado ao cultivo de relacionamentos ou atendimento as pessoas (cargo comercial e marketing).

As relações de poder configuram as relações sociais, de modo, que as relações de poder no âmbito da família e do trabalho podem resultar em alterações de padrões de comportamento em relação ao gênero, seguindo a definição de Cappelle *et al.* (2004). A dirigente assumia um papel secundário na empresa, praticamente estava afastada da empresa para cuidar da família, que é a sua prioridade. Entretanto, o diretor atribuiu maiores responsabilidades a dirigente, informando que lhe daria uma maior liberdade para trabalhar sozinha, mas esta teria que estudar um pouco mais. O diretor identificou características essenciais na dirigente para que esta assumisse a área comercial, características que são definidas pelo estereótipo feminino (comunicação, relacionamento, etc.). O diretor mantém uma relação de poder com a dirigente que está se modificando, pois ele está permitindo que a dirigente tenha uma maior autonomia na execução de suas novas atividades e tenha uma oportunidade de crescimento dentro da empresa, assumindo maiores responsabilidades. Então, a relação de poder que o diretor exerce sobre a dirigente reconfigurou as relações sociais, de modo que a dirigente vai assumir outra posição dentro da empresa.

Por fim, com base em todas as evidências encontradas, apresentaram o gênero feminino caracterizado por padrões de comportamentos criados por estereótipos, papéis de gênero, pela estrutura social e relações de poder na organização. Por fim, chegou-se ao objetivo deste estudo, analisar como o gênero feminino participa da estratégia como prática social, e verificou que este participa por disponibilizar as informações necessárias para um melhor desenvolvimento da estratégia colocada em prática e abre espaço a participação dos colaboradores na execução das atividades. Além disso, assume um papel social dentro da organização que proporciona tranquilidade e confiança: (i) aos colaboradores, refletindo assim em um melhor desempenho destes; (ii) ao diretor, por dar tranquilidade e suporte para uma tomada de decisão mais assertiva,

## 5 Considerações Finais

O objetivo desta pesquisa foi analisar como o gênero feminino participa na estratégia como prática social.

Este estudo possibilitou analisar como o gênero feminino participa das práticas, sendo destacada sua habilidade de comunicação que permite que os colaboradores sejam orientados e conduzidos no desenvolvimento das atividades, podendo assim melhor desenvolver as atividades e de maneira mais ágil. Foi destacado também seu lado experimental e prático, que promove a interação e socialização na realização das atividades, distanciando dos processos e procedimentos pré-estabelecidos. Esta habilidade foi associada ao equilíbrio da empresa e promove atividades importantes para o alcance dos objetivos organizacionais.

Verificou-se que o gênero feminino participa de forma positiva por transmitir confiança, auxiliando nas atividades organizacionais; por dar abertura e espaço a participação dos colaboradores na execução das tarefas; e por possuir uma habilidade em identificar oportunidades que promovem ações organizacionais importantes para o alcance dos objetivos da empresa com a participação dos colaboradores.

Foi possível caracterizar o gênero feminino que participa da estratégia como prática social por meio dos estereótipos e papéis de gênero, na qual, percebeu-se que a praticante do gênero feminino apresenta as características comportamentais evidenciadas nos estudos sobre gênero (HELGENSEN, 1990), como: a comunicação, sensibilidade, intuição, relacionamento

(relações baseadas em respeito de confiança), atenção voltada às necessidades dos outros, habilidade em coordenar várias coisas ao mesmo tempo, entre outros.

A estrutura social evidencia o papel do gênero feminino como reprodutora da espécie humana, colocando a carreira em segundo plano e assumindo cargo secundário, sendo o cargo *top manager* ocupado por uma figura masculina.

As relações de poder configuram a posição da mulher dentro da organização, e ocorrendo uma reconfiguração nestas relações de poder, as relações e posições sociais envolvendo o gênero feminino também serão re-configuradas.

Por fim, respondendo ao objetivo da pesquisa, o gênero feminino participa na estratégia como prática social por dar abertura à participação e por disponibilizar as informações necessárias para um melhor desenvolvimento das atividades estratégicas, assumindo um papel social dentro da organização que proporciona segurança e confiança, aos colaboradores (refletindo assim em um melhor desempenho destes) e ao diretor (por dar tranquilidade e suporte para uma tomada de decisão mais assertiva).

As limitações relacionadas com a pesquisa referem-se ao universo teórico no campo da estratégia e das questões de gênero, as quais têm uma tendência para o infinito, especialmente com o crescente número de publicações, trazendo mais dificuldades que facilidades na hora de se verificar o que existe de realmente sério e importante para este campo de estudo, caracterizando um dos principais entraves à investigação.

Este estudo apresenta também algumas limitações em termos metodológicos como, por exemplo, o fator tempo traduzido no reduzido número de entrevistas e no escasso período de observação direta dentro da organização. Além disso, o fato de ter se realizado um estudo de caso único não propiciou a comparação de dados entre diferentes organizações.

Por não ser possível identificar se as características comportamentais da dirigente são características de personalidade ou de gênero, esta também se apresenta como uma limitação deste estudo.

Assim, as linhas de investigação futuras a partir do exposto neste trabalho são, em primeiro lugar, refinar e melhorar o marco teórico proposto, aprofundando na integração das teorias utilizadas. Em segundo lugar, estabelecer novas proposições refutáveis e contrastar empiricamente as questões mais importantes, como as que fizemos referência, aprofundando na relação entre a estratégia como prática social e o papel do gênero feminino no processo de implementação da estratégia, inicialmente através de estudos qualitativos e posteriormente através de uma investigação quantitativa, implicando a um número maior de empresas na amostra.

Outra futura linha de investigação seria a de fazer um estudo longitudinal para analisar a evolução do processo de formação e implementação de estratégias como prática social pelo gênero feminino e outra pelo gênero masculino e fazer um comparativo dos resultados.

Verifica-se ainda, de acordo com os estudos revisados neste trabalho, que é necessário relacionar a estratégia como prática e as questões de gênero com variáveis de resultados financeiros da organização (HART e BANBURY, 1994).

Finalmente, esperamos que os resultados empíricos e as sugestões apresentadas neste trabalho sirvam de estímulo para outras pesquisas teóricas e empíricas e possam contribuir para ampliar a visão de alunos, pesquisadores, e empresários na compreensão da importância de se ter claro o papel do gênero feminino na prática estratégica, na tomada de decisões e como tudo se relaciona na prática das organizações.

## REFERÊNCIAS

- ANSOFF, I. H. **Corporate Strategy: business policy for growth and expansion**. New York, McGraw-Hill, 1965.
- BALOGUN, Julia; HUFF, Anne S.; JOHNSON, Phyl. Tree Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing. **Journal of Management Studies**, v. 40, n.1, 2003.

- BEM, S.L. The measurement of psychological androgyny. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, v. 4, n. 2, p.155-62, 1974.
- BOURDIEU, Pierre. **A Dominação Masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
- CALÁS, M. B; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da Mulher: Abordagens Feministas em Estudos Organizacionais. In: **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CANHADA, Diego I. D; BULGAKOV, Sergio. Estratégia como Prática Social e Resultados Acadêmicos: o Doutorado em Administração na USP e UFRGS. Enanpad, **In: Encontro Científico em Administração**, 33., 2009, São Paulo, **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.
- 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 – Revista de Administração de Empresas**, v. 3, n. 2, 22, 2004.
- CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge. Ma: Mit Press, 1962.
- CORRIGALL, E. A.; KONRAD, A. M. The Relationship of attribute Preferences to Employment, Hours of Paid Work, and family Responsibilities: An Analysis comparing Woman and Men. **Sex Roles**, v. 54, January, 2006.
- DE BOARD, R. **The Psychoanalysis of Organizations: A Psychoanalytic Approach to Behavior in Groups and Organizations**. London: Tavistock Publications, 1978.
- DRAKE, Richard; SMITH, Peter. **Ciência do Comportamento na Indústria**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- EAGLY A. H.; WOOD Wendy Explaining Sex Differences in Social Behavior: A Meta-Analytic Perspective. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 17, n. 306, 1991.
- EAGLY, A. H., JOHNSON, B.T. Gender and leadership style: a meta-analysis. **Psychological Bulletin**, v. 108, p. 233-56, 1990.
- EAGLY, A. H.; KARAU, S.L. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, v. 109, n. 3, p. 573-98, 2002.
- EAGLY, A.H., STEFFEN, V.J. Gender stereotypes stem from the distribution of women and men into social roles. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 46, p.735-54, 1984.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- GIBSON, JAMES L. **Organização: Comportamento, Estruturas, Processos**. São Paulo: Atlas, 1981.
- GIDDENS, Anthony. **A Contemporary Critique of Historical Materialism**. Power, Property and the State. London: Macmillan, v. 1, 1981.
- HART, S.; BANBURY, C. How Strategy-Making Processes Can Make a Difference. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 4, p. 251-269, 1994.
- HELGESEN, S. **A vantagem Feminina: Formas de Mulheres na Liderança**. Doubleday: New York, 1990.
- HOLT, C. L., ELLIS, J.B. Assessing the current validity of the Bem sex-role inventory. **Roles sex**, v. 39, p. 929-41, 1998.
- JARZABKOWSKI, Paula. Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, 2003.
- JARZABKOWSKI, Paula. Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation, and Practices-in-Use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.
- JARZABKOWSKI, Paula. **Strategy as Practice: an activity-based approach**. London: Sage, 2005.
- JARZABKOWSKI, Paula. Shaping Strategy as a Structuration Process. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 4, p. 621-50, 2008.
- JARZABKOWSKI, Paula.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The Challenge of a practice perspective. **Human Relation**, v. 60, p. 5-67, 2007.
- JARZABKOWSKI, P; SPEE, Andreas Paul. Strategy-as-practice: A review and future directions for the Field. **International Journal of Management Reviews**, 2009.
- JOHNSON, G., MELIN, L., WHITTINGTON, Richard. Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-Based View. **Journal of Management Review**, v. 40, n. 1, p. 3-22, 2003.
- KONRAD, A. M., RITCHIE, J. E., Jr., LIEB, P., CORRIGALL, E. Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis. **Psychological Bulletin**, v. 126, p. 593–641, 2000.
- LABOV, W. The transformation of experience in narrative syntax. In: Labov W. **Language in the inner city: studies in the Black English Vernacular**. Oxford: Basil Blackwell, 1977.



- LAVARDA, Rosalia.; CANET-GINER, María Teresa. PERIS-BONET, Fernando. How Middle Managers contribute to strategy Formation Process: Connection of Strategy Processes and Strategy Practices. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 4, p. 358-370, 2010.
- LOWE, L.; MILLS, A.; MULLEN, J. Gendering the silences: psychoanalysis, gender and organization studies. **Journal of Managerial Psychology**, v. 17, n. 5, 2002.
- MACIEL, C. O. Estratégia como Prática: Contribuições da Visão Baseada em Atividade (VBA). In: Encontro de Estudos em Estratégia, 3., São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2007.
- MACIEL, C. O. Padrões Estruturados de Cognição e Práticas Estratégicas: Um levantamento Exploratório com Dirigentes de uma Rede de Organizações Religiosas. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 4., Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2009.
- MINTZBERG, Henry. Patterns in Strategy Formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934 -948, 1978.
- MINTZBERG, Henry; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.
- OAKLEY, J.G. Gender-based barriers to senior management positions: understanding the scarcity of female CEO's. **Journal of Business Ethics**, v. 27, n.4, p. 321-34, 2000.
- PÉREZ-AGUIAR, W. **El estudio de Casos**. En Sarabia, F. J. (Ed.): Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas, Madrid: Pirámide, 1999.
- PORTER, M. **Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.
- POUNDER, James S.; COLEMAN, Marianne Coleman. Women – better leaders than men? In General and educational management it still “all depends”. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 23, n. 3, p. 122-133, 2002.
- RAGINS, B. R.; TOWNSEND B.; MATTIS, M. Gender Gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. **Academy of Management Executive**, v. 12, n. 1, p. 28-42, 1998.
- REGNÉR, Patrick. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards as dynamic view of strategy. **Human Relations**, v. 61, p. 565-588, 2008.
- REGNÉR, Patrick. Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 57-82, 2003.
- RIGG, Clare; SPARROW, John. Gender, Diversity and Working Styles. **Women in Management Review**, v. 9, n. 1, p. 9-16, 1994.
- RUDMAN, L.A., GLICK, P. Prescriptive gender stereotypes and backlash toward agentic women, **Journal of Social Issues**, v. 57, n. 4, p. 743-62, 2001.
- SCHEIN, V. E.; MUELLER, R. Sex role stereotyping and requisite management characteristics: A cross cultural look. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, p. 439-447, 1992.
- SCOTT, J. W. Gender: a useful category of historical analysis. **American Historical Review**, 1986.
- SILVEIRA, Nereida S. P. Entendendo a Experiência de Inclusão-Exclusão de Mulheres em Cargos de Alta Gerência. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33, São Paulo. **Anais...** São paulo: ANPAD, 2009.
- STAKE, R. **The art of Case Study Research**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1995.
- STANFORD, Jane H.; OATES, Barbara R.; FLORES, Delfina. Women's Leadership Styles: A Heuristic Analysis. **Women in Management Review**, v. 10, n. 2, p. 9-16, 1995.
- WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o Modernismo: Recuperando a Prática. **RAE – Revista Eletrônica de Administração**, v. 44, n. 4, 2004.
- WHITTINGTON, Richard. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613–634, 2006.
- WHITTINGTON, Richard; JARZABKOWSKI, Paula; MAYER, M., MOUNOUD, E., NAHAPIET, J.; ROULEAU, Linda. Taking strategy seriously: Responsibility and reform for an important social practice. **Journal of Management Inquiry**, v. 12, p. 396–409, 2003.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.