

## **“Terninho e gravata...” Opção ou obrigação para as executivas?**

**Autoria:** Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim, Tiziana Severi Freitas

### **RESUMO**

Nossa forma de gestão e liderança é influenciada por variáveis de cunho psicológico, comportamental e contingencial, as quais não podem ser anuladas e, portanto, devem ser consideradas em estudos organizacionais. Neste trabalho, resultado de uma pesquisa em duzentas organizações de pequeno e médio porte, estuda-se a gestão organizacional a partir da percepção dos gestores e subordinados. Foram realizadas seiscentas entrevistas semi-estruturadas com um questionário-modelo voltado à análise de práticas de liderança mais utilizadas pelos gestores, comparando-as entre gêneros e sua relação com variáveis sócio-culturais que influenciam no processo de gestão, tanto relativas aos gestores como aos seus subordinados. A questão do gênero na gestão analisada na amostra deste trabalho nos sugere mais semelhanças que diferenças na gestão organizacional, a partir da percepção dos próprios gestores, mas nem sempre referendadas pelos subordinados. Curiosidades e peculiaridades também foram identificadas que podem servir de alusão a fatores que favorecem ou inibem as relações entre gestão e gênero, entre gestores e seus subordinados no processo de liderança na gestão.

### **1 - INTRODUÇÃO**

Não existe organização sem pessoas. Mas também não há organização sem equipamentos, processos, recursos, objetivos e tantos outros aspectos que verdadeiramente precisam estar integrados para que se atinjam os resultados desejados, mas as pessoas sendo os grandes responsáveis pela condução dos processos organizacionais. A gestão do desempenho gerencial sempre nos interessou, em especial, o comportamento dos gestores para conquistarem espaços e avanços na organização em que estão inseridos.

Os gestores são fundamentais na condução dos subordinados em prol dos objetivos individuais, coletivos e organizacionais. Quando ocupam posição estratégica podem ser o diferencial competitivo, mas em todos os níveis são imprescindíveis para liderarem seus colaboradores levando a organização a agir, através das pessoas que nela trabalham, em direções previamente traçadas, as quais, devem estar em consonância com as estratégias organizacionais.

O tema liderança na gestão organizacional é instigante, mas a quantidade de trabalhos surpreende os que procuram estudá-lo porque, mesmo constituindo uma das principais preocupações dos pesquisadores do comportamento humano, não há consenso, sobre como se inicia e se efetiva nas organizações.

Mas nem por isso devemos deixar de nos preocupar em estudar os gestores, seu comportamento e o que os leva a se tornarem líderes de sucesso apesar de ambientes hostis e dificuldades as mais variadas possíveis. E, além disso, quando pensamos na

mulher em posição de gestão, é que outras variáveis precisam ser analisadas para que entendamos as dificuldades específicas a que elas são expostas e as estratégias de ações alternativas utilizadas pelas que conseguem conquistar essas posições.

Foi pensando nisso que fizemos uma pesquisa entre gestores e subordinados, buscando comparar a sua prática gerencial em relação a variáveis sócio-culturais e práticas desenvolvidas no processo de liderança as quais iremos abordar neste trabalho.

## **2 - MULHER, TRABALHO E GESTÃO**

O trabalho da mulher não só vem crescendo nas últimas décadas em termos numéricos, mas também em termos qualitativos. Elas passaram a galgar posições de destaque e estratégicas em muitas organizações dos mais variados segmentos da economia. Mas essas conquistas não têm sido fáceis. Estudos nos mostram que o modelo “terno e gravata”, ou masculino, ainda persiste na maioria das organizações e a mulher, aparentemente, continua adotando-o como forma de atingir níveis mais elevados na estrutura organizacional.

Há grandes discussões teóricas sobre a existência de um “modelo feminino de gestão” com suas características mais flexíveis, cooperativas e adaptativas, elevando a mulher a uma nova etapa de sua luta profissional, pois para determinadas realidades ela teria um melhor desempenho que os homens, por serem mais competitivos, individualistas, objetivos e racionais, portanto mais inflexíveis e de difícil relacionamento. Iremos abordar, de forma sintética, a opinião de alguns autores sobre o tema.

Cohen (1991) afirma que o estilo de liderança feminino é mais participativo e democrático, salientando que as mulheres na gestão são mais cuidadosas com as relações interpessoais, compartilham as decisões e lideram de forma colaborativa.

Nas organizações, a diferenciação técnica que se faz do trabalho também evidencia a divisão por sexos. Os trabalhos considerados mais centrais, estáveis e com laços empregatícios formais, mais vinculados a cargos de chefia, são usualmente ocupados por homens, enquanto os trabalhos periféricos e com menor atribuição de responsabilidades, ou destinados a funções de atendimento e suporte, são legados às mulheres, na visão de Hirata (1999).

Segundo Peterson e Albrecht (1999) as organizações são capazes de formatar, definir e reproduzir as distinções hegemônicas entre masculino e feminino de uma maneira sutil, mas poderosa, mediante a construção de discursos, políticas e procedimentos que fundamentam a vida social e organizacional.

Kabacoff (1998) defende que as mulheres têm mais entusiasmo, se comunicam com mais habilidade e clareza, mantendo um bom fluxo de comunicação, diferentemente dos homens. Tendem a ter mais empatia, demonstrando mais atenção em relação às pessoas e suas necessidades, apesar de serem dominadoras e voltadas a resultados.

Já Helgesen (1999) tem convicção que a maior contribuição das mulheres para nosso mundo pode ser a insistência em quebrar o padrão, em vez de apenas se ajustar a ele,

inventando novas estratégias e improvisações, que estão reformando nosso mundo, de forma lenta, mas gradual e crescente.

Pease & Pease (2000) afirmam que homens e mulheres vêem o mesmo mundo com olhos diferentes. A prioridade masculina é perseguir resultados, objetivos, *status* e poder, alcançar a "linha de chegada" e vencer a competição. As preocupações femininas são a comunicação, harmonia, igualdade, amor e o relacionamento interpessoal.

Cappelle, Melo e Brito (2002) afirmam perceber a divisão sexual do trabalho muito mais do que simplesmente uma conotação descritiva, mas como uma diferenciação entre os sexos nas atividades sociais que, trata-se de um pretexto utilizado para hierarquizar as atividades entre homens e mulheres. Dessa forma, o conceito de relações sociais de gênero, deve ser pensado não apenas de forma particular, pois tais relações existem em todos os lugares e em todos os níveis sociais.

As mulheres brasileiras ocupam atualmente uma parcela bastante representativa do mercado de trabalho e, teoricamente, o mundo organizacional caminha em direção à igualdade entre os sexos. Não se pode esquecer, contudo, que as diferenças, os preconceitos e os entraves ao desenvolvimento da vida profissional da mulher ainda não foram banidos das empresas. A luta da mulher por seu espaço continua e, como é próprio das batalhas mais acirradas, os conflitos originados fazem surgir medos, angústias, receios e ansiedades de toda sorte, é o que defendem Carvalho & Carvalho e Santos (2002).

A quase totalidade das trabalhadoras brasileiras concorda que o trabalho tem forte impacto sobre a vida privada das mulheres (Betiol, 2000). O número de lares encabeçados por mulheres vem crescendo sobremaneira; no Brasil, as mulheres chefiam 24% dos lares (CEPAL, 2001), muitos dentre os quais, infelizmente, costumam entrar nos levantamentos demográficos como os mais pobres (Castro, 1999).

Nas últimas três décadas, dobrou o número de mulheres brasileiras no mercado de trabalho formal; atualmente, cerca de 50% das mulheres do Brasil estão empregadas (Madrugá *et al.*, 2001).

A mulher brasileira continua lutando por seu reconhecimento profissional com um crescimento da taxa de atividade feminina significativo na última década, em todo o país e nos mais variados níveis (Bruschini, 1993), tendo, segundo Caixeta (1999) a participação da mulher na cúpula das empresas aumentado de 8,1% em 1994, para 12,4% em 1999.

Há prioridade masculina ao emprego na maioria das organizações, mas tem havido uma redução no nível de segregação por gênero em organizações com visão de futuro. Para ultrapassar o teto de vidro, as mulheres têm que criar uma nova identidade que se adapte às exigências organizacionais específicas, é o que defende Belle (1993).

Muitas das abordagens feministas ressaltam uma bipolaridade simplificada entre o masculino e o feminino, mas como construção social/histórica, o conceito de gênero pressupõe pluralidade e multiplicidade nas concepções de homem e mulher. Dessa

forma, o gênero deve ser entendido dentro de um espectro mais amplo, que abrange as múltiplas instâncias e relações sociais, discursos, organizações, doutrinas e símbolos, na opinião de Calás e Smircich (1997).

Cappelle, Melo e Brito (2002) citam Bourdieu (1999) que ainda acredita na permanência das posições relativas de desigualdades entre homens e mulheres. Os homens também têm articulado estratégias de resistência pelo fato de que têm sido ameaçados, mesmo que simbolicamente, em relação a sua imagem de virilidade e posição histórica de dominação.

O modelo “terninho e gravata” ainda é adotado por grande parte das mulheres em nível executivo e gerencial, buscando reproduzir o “padrão masculino”, ou mesmo sendo obrigadas a mantê-lo para poder quebrar o “teto de vidro” imposto pelos homens, barrando as mulheres de terem acesso aos níveis decisórios mais elevados.

O futuro poderá depender da capacidade e da possibilidade que homens e mulheres terão para defenderem e negociarem seus interesses, construindo relações na busca da criação de um espaço, de um “saber conviver”, a partir de ambigüidades, inerentes à realidade em que vivem, na gestão organizacional (Cappelle, Melo e Brito, 2002).

Tudo isso nos leva a crer que não há um único modelo de gestão e liderança organizacional que se reduza ao masculino, pois as demandas da sociedade não mais o permitem e precisaremos saber lidar com essas diferenças e semelhanças entre sexo e gênero, principalmente na gestão, para obtermos melhores resultados nestes tempos turbulentos (Amorim, 2001).

“Precisamos é de homens e mulheres no topo das organizações, trabalhando de forma conjunta, mas valorizando o fato de que cada um deles vê o trabalho diferentemente” (Rosener, 1995).

## **2 – NOSSA PESQUISA EM GESTÃO E GÊNERO**

O objetivo de nosso trabalho de pesquisa foi caracterizar a gestão nas pequenas e médias empresas de um shopping center, utilizando um questionário baseado no modelo de estudo do processo de liderança na gestão, de Kouzes e Posner (1997), através da análise de práticas gerenciais. A partir daí, buscar delinear se há diferenças entre a gestão masculina e feminina, tanto na visão dos próprios gestores, como na dos subordinados.

A pesquisa desenvolvida pode ser caracterizada como uma *survey* em que coletamos informações sobre as percepções das pessoas e seu comportamento no processo de liderança. A análise foi basicamente quantitativa, a partir do questionário modelo utilizado, mas desenvolvemos uma análise qualitativa das entrevistas, por acreditarmos que assim podemos aprofundar o conhecimento sobre o tema estudado e perceber nuances do discurso de gestores e subordinados.

Em um shopping center seus membros são outras organizações que se submetem a uma estrutura de poder vinculada a uma administradora do shopping, repartindo

custos condominiais, usufruindo os benefícios promocionais e contribuindo com o cumprimento das metas e padrões definidos, ora individualmente, ora em conjunto com a administradora. Mas, dentro de cada uma das organizações que compõem o shopping, a gestão é personalizada, seguindo padrões e procedimentos definidos pelo gestor que pode ser o proprietário ou um gerente.

O segmento escolhido, shopping center, tem uma peculiaridade que é a de ser grande absorvedor de mão de obra feminina, tanto em nível operacional como gerencial daí mais um motivo de nossa curiosidade acadêmica, pois os shoppings têm crescido tanto em termos numéricos, no Brasil e no mundo, como em número de lojas e áreas de atuação. O shopping constitui-se em um importante fenômeno organizacional do Século XX, com tendências de manutenção dessa evolução em nosso Século.

O shopping center estudado foi o 1º mega *mall* do Nordeste e iniciou suas atividades em 1980. Consolidado na região, atrai cerca de 80.000 consumidores por dia, proporcionando mais de 7.000 empregos diretos, pelo menos o triplo desse montante em empregos indiretos e um faturamento superior a US\$ 600 milhões/ano. Possui 10 lojas âncoras, ou grandes lojas, as quais não incluímos na nossa amostra, pois acreditamos que têm forma diferenciada de gestão, com número de níveis hierárquicos e funcionários muito diferentes das demais, pequenas e médias.

Escolhemos de forma aleatória os gestores de 200 empresas do shopping constituído por aproximadamente 500.

Entrevistamos, em cada uma das 200 lojas, o responsável por sua gestão e dois funcionários, buscando caracterizar o processo de liderança, a partir da percepção do próprio gestor e dos funcionários ou colaboradores, perfazendo um total de 600 entrevistas dirigidas com a aplicação do questionário modelo baseado no LPI – Leadership Practices Inventory, de Kouzes e Posner (1997). Este questionário busca caracterizar o processo de liderança, a partir de cinco grandes práticas de ação, quais sejam:

1. Desafiar o processo: ações em que o gestor busca desafios, encara o desconhecido desafiando o sistema e formas inovadoras de fazer o trabalho.
2. Inspirar uma visão compartilhada: ações que buscam criar um ideal futuro e uma única imagem da organização, através do magnetismo pessoal do gestor e persuasão.
3. Capacitar os outros para ação: o gestor busca desenvolver a colaboração dos membros, construindo equipes e delegando autoridade. Consegue fazer com que seus colaboradores se sintam fortes, capazes e comprometidos.
4. Modelar o caminho: o gestor age como exemplo de padrão de excelência, com consistência com a visão, crenças e valores desejáveis à organização.
5. Encorajar o coração: o gestor busca praticar ações que elevem as esperanças de sucesso da equipe, gratificando os esforços e comemorando as vitórias e conquistas.

O questionário utilizado é formado por 30 frases que descrevem ações correspondentes às práticas de liderança acima resumidas, 6 frases para cada uma

delas. É utilizada uma escala de dez pontos variando do “quase nunca” ao “quase sempre”, numerada de 1 a 10, para facilitar que haja uma associação à escala decimal de pontuação, a qual é a nossa forma mais usual de avaliarmos e sermos avaliados.

A entrevista estruturada buscou caracterizar, variáveis relevantes para traçar o perfil do gestor e dos colaboradores: cargo, tempo de trabalho, idade, sexo, estado civil, nível educacional, número de filhos, dentre outras.

A análise das respostas foi feita calculando-se a média das notas atribuídas em cada uma das seis frases por cada uma das cinco práticas e a média geral, a partir da percepção do gestor e a dos seus dois colaboradores. Foi mantida a sigiliosidade dos dados respondidos tanto por colaboradores como por gestores, para buscarmos respostas as mais próximas possíveis da realidade gerencial praticada e percebida em cada uma das empresas.

A escolha das empresas foi aleatória, seguindo a mesma proporção de distribuição entre os diversos segmentos atendidos pelo shopping, com predominância em vestuário (37,1%), alimentação e lazer (14,3%), eletro-eletrônicos/brinquedos e importados (14,3), calçados e artigos em couro (8,6%), jóias/relógios/ópticas e bijuterias (8,6%), livraria/papelaria e outros (6,2%), farmácias/cosméticos e perfumaria (5,7%) e consertos e serviços em geral (5,2%).

O Shopping estudado segue a tendência dos demais shoppings brasileiros, sendo formado, basicamente, por pequenas e médias empresas. Sintetizamos as suas principais características:

- 69% das lojas têm até 10 funcionários; apenas 11% mais de 20;
- A maioria dos funcionários é feminina;
- A maioria dos gestores também é feminina (61%);
- 66% das lojas são pequenas e têm apenas uma unidade. Destas, 44% são gerenciadas por mulheres;
- Apenas 22% das lojas são franquias;
- 88% dos gestores não são proprietários e sim gerentes; maioria mulheres (53%);
- 45% dos gestores não têm filhos, com maior índice para as mulheres (29%);
- A maioria dos gestores é casada (46%), com maior índice feminino (27%);
- A média de idade dos gestores foi de 33 anos;
- A maioria dos gestores possui apenas segundo grau completo (57%) e nível superior (28%).

Verificamos que há grande rotatividade de empresas que abrem e fecham em um curto período de tempo, o que é comum nos shoppings brasileiros, sendo o tempo médio de funcionamento em torno dos sete anos. 15% das lojas estão funcionando desde o início de atividades do shopping (1980), mas em compensação, 18% funcionam há menos de um ano e 38% de 1 a 3 anos. O tempo médio de funcionamento cai para 4,5 anos, quando as lojas são franquias.

Um outro dado a ser destacado em nossa análise é que as lojas geridas por mulheres têm tempo médio de funcionamento superior à média, sete anos e meio, e seis anos, as geridas por homens. Mas vale ressaltar que há uma maior concentração de mulheres gestoras nas empresas com menor número de funcionários, portanto menores.

Consideramos, neste estudo, gestor como o responsável pela gestão da loja, independente de ser proprietário ou gerente. A grande maioria das empresas pesquisadas é gerida por funcionários (88%) que ocupam a posição de gerente, independente das lojas serem ou não franquias.

Os gestores proprietários (12%), apesar de serem minoria, têm um melhor nível educacional que os gestores gerentes, com terceiro grau completo ou em curso, com diferença estatística significativa, entre os gestores que não são proprietários, com maioria no segundo grau.

Ao analisarmos a variável formação acadêmica não verificamos diferenças significativas entre os sexos dos gestores e o nível de escolaridade, pelo teste de Wilcoxon a 5%. Apesar de que registramos apenas as mulheres gestoras com pós-graduação, mas somente em 1% do total.

É interessante verificarmos que 41% dos gerentes tomam as decisões e definem as diretrizes em conjunto com o proprietário, o que lhes permite um bom poder decisório sobre o dia-a-dia organizacional, já que eles são a grande maioria (88%).

Incluímos na entrevista dos gestores a seguinte pergunta aberta:

*“Você nota alguma diferença entre seu estilo de liderança e o dos seus colegas de outro sexo? Se sim, descreva essas diferenças”.*

- 33% dos gestores responderam que acreditam haver diferenças entre os estilos de gestão masculino e feminino, mais relacionadas à personalidade do gestor e ao modo de tratar os funcionários. Para este grupo, as mulheres cultivam um ambiente mais ameno e maleável;
- 35% não responderam, ora sem qualquer justificativa, ora o gestor afirmou não saber responder por nunca ter trabalhado com outro gestor de sexo diferente do seu, devido à empresa ser pequena e só ter um gestor; ou porque sua experiência profissional é basicamente em empresas pequenas quando sempre geriu sozinho;
- E 32% afirmaram que não percebem diferenças entre o sexo dos gestores e o seu estilo de liderança não sendo uma questão pessoal ou de personalidade do gestor mas, contextual e que depende de diversos fatores, incluindo aí, os subordinados.

Quando analisamos as cinco práticas de liderança entre os gestores homens e mulheres, podemos afirmar que as diferenças de percepção entre eles é pequena e muitas vezes apesar de detectarmos, através dos números, não foram significativas, quando testadas por técnicas estatísticas.

<b>Práticas de Liderança</b>	<b>Média das Gestoras</b>	<b>Ordem de Classificação</b>	<b>Média dos Gestores</b>	<b>Ordem de Classificação</b>
------------------------------	---------------------------	-------------------------------	---------------------------	-------------------------------

As mulheres gestoras se atribuíram notas mais elevadas que os homens em todas as práticas, mas as médias não tiveram diferenças significativas em relação a variável sexo do gestor para todas as cinco práticas, conforme quadro abaixo:

#### **Comparativo das Médias dos Gestores e Gestoras**

Desafia o processo	7,18	5	6,95	5
Visão Compartilhada	7,73	4	7,56	4
Capacita p/ Ação	8,29	1	8,13	½
Modela o Caminho	8,17	2	8,13	½
Encoraja o coração	8,00	3	7,79	3

A prática de liderança com maior média entre todas as gestoras e gestores pesquisados foi Capacitar para Ação seguida de Modelar o Caminho. Utilizando as técnicas da estatística descritiva para as duas amostras, não detectamos qualquer diferença significativa entre as práticas de liderança e o sexo do gestor, na percepção dos próprios gestores.

O que isso significa? Significa inicialmente que os gestores homens e mulheres praticam seu processo de liderança na gestão de forma muito semelhante, seguindo uma mesma linha de conduta, em relação às cinco práticas. Estão prioritariamente preocupados em capacitar os outros para ação, ou seja, cultivam a colaboração, constroem equipes, criam uma atmosfera de respeito, verdade e dignidade entre líderes e colaboradores. Buscam envolver, fortificar e comprometer os colaboradores para que apóiem a visão e objetivos a serem conquistados. Podemos então afirmar que os gestores pesquisados, independentes do sexo, afirmam praticar uma gestão participativa como primeira prioridade.

Além disso, os gestores de ambos os sexos priorizam em segundo lugar a prática modelar o caminho, que busca desenvolver atividades responsáveis por estabelecer princípios e padrões de excelência. Agem como exemplo do padrão de excelência estabelecido, com consistência à visão, crenças e valores desejáveis à organização, além de definirem como as pessoas devem ser tratadas e respeitadas.

A menor preocupação dos gestores pesquisados, independe do sexo, no seu processo de liderança foi desafiar o processo, ou seja, os gestores dão menos prioridade em: desafiar o sistema vigente, não implantando formas inovadoras no desenvolvimento do trabalho e não buscando mudar o status quo. Não são muito inovadores em relação ao processo estabelecido, não assumem grandes riscos em experimentar para descobrir novas e melhores maneiras de fazer as coisas. Também não estão dispostos a desafiar o sistema para conseguir novos produtos, processos ou serviços. E relutam em se arriscarem para não errarem, perdendo oportunidades de aprendizado com suas próprias falhas.

Esse aspecto pode ser reflexo dos dias atuais, em que a premissa de muitos trabalhadores, independente do nível em que estejam na organização, é garantir seus empregos, pela dificuldade de recolocação no mercado. Mas muitos outros aspectos



podem interferir neste posicionamento os quais não analisamos neste trabalho, mas salientamos que esta questão dos gestores não desafiarem o sistema estabelecido pode ser um ponto de preocupação gerencial, no caminho de uma gestão muito tradicional e até mesmo podendo chegar a ser uma gestão acomodada à situação vigente, resistente a mudanças e assim, fadada ao fracasso futuro.

Sintetizando nossa análise da percepção dos gestores sobre as cinco práticas de liderança, apesar das mulheres gestoras terem maiores médias em todas as práticas, não identificamos diferenças significativas em relação as cinco práticas e o sexo dos gestores pesquisados.

Quando passamos a analisar as médias dos gestores nas práticas de liderança em relação aos seus colaboradores, os resultados diferem dos anteriores.

Primeiramente precisamos mostrar como nossa amostra ficou delineada em relação aos arranjos entre gestores x colaboradores x sexo. Quando na empresa havia homens e mulheres, sorteamos entre eles, um funcionário homem e uma mulher utilizando também como critério os funcionários mais antigos. Verificamos seis diferentes combinações:

- a) **Gestoras x dois colaboradores** – quatro gestoras, ou seja, apenas 2% da nossa amostra.
- b) **Gestoras x duas colaboradoras** - oitenta e nove gestoras, equivalendo a 44,5% da amostra, portanto maioria em relação às gestoras.
- c) **Gestoras x um colaborador e uma colaboradora** - vinte nove gestoras, perfazendo 14,5% da amostra.
- d) **Gestores x dois colaboradores** - trinta gestores ou 15% da amostra.
- e) **Gestores x duas colaboradoras** - vinte e cinco gestores ou 12,5%.
- f) **Gestores x um colaborador e uma colaboradora** - vinte e três gestores ou 11,5% da amostra.

As maiores frequências observadas estão nos grupos em que gestores e colaboradores têm mesmo sexo, 44,5% entre as gestoras e 15% dos gestores, lembrando que nossa amostra é composta por 61% de gestoras e 39% de gestores. O que por si só, já é uma constatação evidente das características diferenciadas de nossa população, pois no *shopping*, a presença da mulher à frente da gestão, é maioria.

A amostra dos 400 colaboradores ficou assim distribuída:

- 30,2 % de colaboradores e 69,8% de colaboradoras.
- A idade média dos colaboradores esteve em torno de 26 anos e das colaboradoras um pouco menor, 25 anos.
- O tempo médio no cargo ficou um pouco mais elevado para os homens (2,3 anos) e das mulheres (1,99), mas sem diferenças significativas.
- Em número de filhos, as mulheres apresentaram médias um pouco superiores que os homens, apesar da maioria não ter filhos (65%).
- A maioria dos colaboradores era vendedor, independente do sexo (77%).

Em nossa amostra de colaboradores, portanto, a maioria era mulher, como também ocorreu na de gestores, com 2º grau, solteira, média acima de 2 anos de trabalho na empresa, em torno de 26 anos e vendedores.

A análise das cinco práticas de liderança na percepção dos colaboradores nos mostrou resultados diferenciados do que na análise entre os gestores.

Inicialmente podemos afirmar que os colaboradores atribuíram notas inferiores às atribuídas por seus gestores, em todas as práticas. Além disso, a ordem de prioridade com que os gestores se percebem desenvolvendo as práticas nem sempre correspondeu às respostas dos seus colaboradores.

Houve concordância nas respostas dos colaboradores sobre as práticas percebidas como mais utilizadas no processo de liderança pelos gestores. Ou seja os colaboradores afirmaram perceber os seus gestores utilizando prioritariamente as mesmas práticas: capacitar os outros para a ação e modelar o caminho, como mostramos no quadro abaixo.

#### QUADRO COMPARATIVO GLOBAL MÉDIAS DOS GESTORES E COLABORADORES

<b>Práticas de Liderança</b>	<b>Médias Globais Gestores</b>	<b>Ordem</b>	<b>Médias Colaboradores homens e mulheres</b>	<b>Ordem</b>	<b>Médias Colaboradores só homens</b>	<b>Ordem</b>	<b>Médias Colaboradoras só mulheres</b>	<b>Ordem</b>
Desafia o Processo	6,95	5	6,33	5	5,94	5	6,56	4
Visão Compartilhada	7,56	4	7,01	3	6,73	3	6,60	3
Capacita para a Ação	8,13	1/2	7,09	2	7,15	1	7,25	2
Modela o Caminho	8,13	1/2	7,17	1	6,85	2	7,46	1
Encoraja o Coração	7,79	3	6,77	4	6,18	4	6,53	5

As menores médias atribuídas aos gestores registraram-se quando eles foram analisados por colaboradores só homens. Significa dizer que os colaboradores não concordaram com a avaliação que seus gestores fizeram de sua prática gerencial, achando que eles se supervalorizaram.

Também podemos verificar diferenças na percepção das colaboradoras quando eram apenas mulheres, em relação aos seus gestores homens.

Somente no grupo de colaboradores formado por homens e mulheres é que não detectamos diferenças significativas entre a percepção dos gestores-homens e seus colaboradores, em relação às práticas de liderança.

Em relação às gestoras – mulheres, seus colaboradores também lhes atribuíram notas menores que as suas, em todas as práticas de liderança.

As gestoras com colaboradores só homens foram avaliadas com as menores médias à exceção da prática capacita os outros para ação, mas a ordem de prioridade avaliada pelos colaboradores foi a mesma das gestoras.

Para as gestoras com colaboradores só mulheres verificamos que a ordem de prioridade, percebida pelas colaboradoras em relação ao uso das práticas de liderança por suas gestoras, não foi a mesma em todas as práticas, como sintetizamos no quadro abaixo:

#### QUADRO COMPARATIVO GLOBAL MÉDIAS DAS GESTORAS E COLABORADORES

<b>Práticas de Liderança</b>	<b>Médias Globais Gestoras</b>	<b>Or-dem</b>	<b>Médias Colaboradores homens e mulheres</b>	<b>Or-dem</b>	<b>Médias Colaboradores só homens</b>	<b>Or-dem</b>	<b>Médias das Colaboradoras só mulheres</b>	<b>Or-dem</b>
Desafia o Processo	7,18	5	6,31	5	5,44	5	6,50	5
Visão Compartilhada	7,73	4	6,58	4	6,08	4	6,85	3
Capacita para a Ação	8,29	1	7,30	1	7,77	1	7,30	1
Modela o Caminho	8,17	2	7,11	2	6,75	2	7,28	2
Encoraja o Coração	8,00	3	6,95	3	6,13	3	6,76	4

Na análise estatística, **diferenças significativas foram detectadas sobre as gestoras quando havia mulheres entre as suas colaboradoras**, ou seja, eram só mulheres ou mulheres e homens, para todas as práticas de liderança.

Isso nos sugere que quando os gestores foram analisados por colaboradores do mesmo sexo, diferenças foram detectadas em todas as práticas de liderança, talvez porque a análise tenha sido baseada na comparação pessoal, extrapolando os limites do pessoal sobre o profissional, mas não temos dados suficientes para afirmarmos isso.

Esse fato talvez nos leve a pensar que há um maior rigor na análise das mulheres sobre elas mesmas, talvez por se projetarem na posição das gestoras e pelo costume de que em nossa cultura “mulher é sempre crítica com outra mulher”. Isso também ocorreu com a análise dos colaboradores com seus gestores, quando eles eram do mesmo sexo.

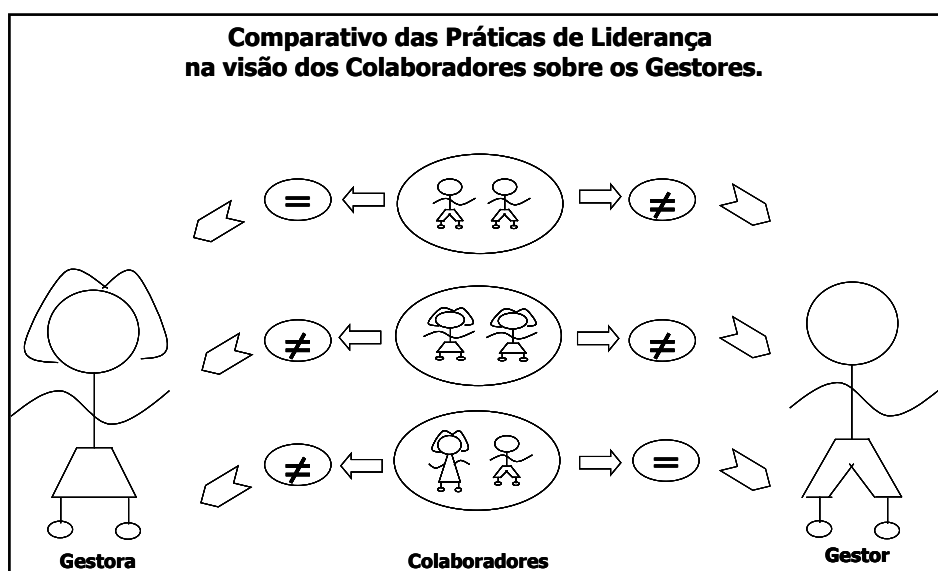
Na análise estatística das respostas dos colaboradores, utilizando o Teste T entre as amostras para as gestoras (mulheres) temos:

- Não detectamos diferenças significativas entre as cinco práticas de gestão das mulheres em relação à percepção dos seus colaboradores quando esses eram só homens.
- Detectamos diferença para as gestoras com colaboradoras só mulheres em todas as práticas de liderança.
- E quando tivemos colaboradores homens e mulheres também detectam diferenças significativas em todas as práticas de liderança.

Na análise estatística dos colaboradores, utilizando o Teste T entre as amostras para os gestores (homens) observou-se:

- Detectamos diferenças significativas para todas as práticas quando eram só homens colaboradores.
- Não detectamos diferenças significativas entre os colaboradores homens e mulheres em todas as práticas.
- Quando as colaboradoras eram só mulheres, detectamos diferenças significativas nas práticas inspira uma visão compartilhada, capacita para a ação, modela o caminho e encoraja o coração. Só não identificamos diferenças significativas entre a percepção dos gestores e das colaboradoras só mulheres na prática desafia o processo.

Para facilitar o entendimento do que detectamos nas análises estatísticas das práticas de liderança entre gestores e colaboradores, enfatizando a variável sexo, elaboramos o diagrama abaixo, que deve ser analisado a partir da visão dos colaboradores.



Os resultados das análises de discurso da pergunta aberta feita aos colaboradores:

*“Você nota alguma diferença entre o estilo de liderança do seu gestor e de gestores de outro sexo? Se sim, descreva essas diferenças”.*

- 21,5% dos colaboradores responderam que acreditam haver diferenças entre os estilos de gestão masculino e feminino, mais relacionadas à personalidade do gestor e ao modo de tratar os funcionários. Para este grupo, as mulheres cultivam um ambiente mais ameno e maleável;
- 30,7% não responderam, ora sem qualquer justificativa, ora afirmaram não saber responder por nunca ter trabalhado com gestores de sexo diferente, devido à empresa ser pequena e sua experiência também;
- E 47,8% afirmaram que não percebem diferenças entre o sexo dos gestores e o seu estilo de liderança não sendo uma questão pessoal ou de personalidade do gestor mas, contextual e que depende de diversos fatores.

Esses dados confirmam a análise detalhada das médias relativas às práticas de liderança na gestão, quando a maioria dos colaboradores, independente do sexo acredita não haver diferenças entre as práticas e o sexo de seus gestores.

### 3 - O QUE NOSSO ESTUDO NOS LEVA A REFLETIR COMO CONCLUSÕES

Pelos dados da nossa pesquisa não podemos afirmar que homens e mulheres na gestão estão em posições opostas, no desenvolvimento das práticas de liderança analisadas a partir da percepção deles próprios. Muito pelo contrário, as análises estatísticas nos mostram mais semelhanças e não diferenças significativas.

Uma questão que poderia ser levantada por não termos verificado diferenças, entre o sexo dos gestores e as práticas de liderança, seria o fato de termos analisado as percepções dos próprios gestores sobre o seu uso das práticas gerenciais de liderança, como também fizeram muitos autores citados no início deste trabalho, os quais detectaram diferenças. Mas para buscarmos neutralizar essa questão também levantamos a percepção dos colaboradores sobre seus gestores em relação às práticas de liderança por eles praticadas.

Pelos nossos dados, em relação aos gestores, somos levados a concordar com autores que defendem haver mais semelhanças que diferenças na percepção do comportamento feminino e masculino na gestão, destacando os estudos de Mansbridge (1991) e Epstein (1991) que afirma serem as diferenças muito pequenas e também não acreditam haver diferenças entre as formas da mulher e do homem liderarem.

Também não detectamos diferenças significativas entre o sexo dos gestores e as seguintes variáveis sócio-culturais: estado civil; nível de escolaridade; número de filhos; número de lojas geridas e idade. Contrapondo-se a estudos que defendem essas diferenças, salientados ou não neste trabalho, e que sempre ouvimos nos fóruns de discussão sobre o trabalho da mulher: que elas precisam se solteiras, ter mais escolaridade, ser mais jovens e não terem filhos, para poderem galgar a hierarquia organizacional. Talvez esta descoberta referente à amostra trabalhada possa servir de uma alusão para análises em outras realidades e assim melhor entendermos sua existência ou não.

É interessante salientar que apesar de não termos identificado diferenças significativas entre a variável nível de escolaridade e sexo dos gestores, detectamos diferenças significativas entre esta variável e os gestores proprietários e não proprietários, com percentual mais elevado de terceiro grau para os gestores proprietários. Mas também não detectamos diferenças nas variáveis: idade, número de funcionários e gerir até duas lojas.

Constatamos que as médias que os gestores se atribuíram foram maiores do que as que seus colaboradores lhes atribuíram, independente do sexo de ambos, e isso quer mostrar que os gestores se percebem desenvolvendo as práticas de liderança em um nível que não corresponde ao avaliado por seus colaboradores, *mas em alguns casos*

*sem diferenças significativas, como quando as gestoras foram analisadas só por colaboradores homens e os gestores por colaboradores homens e mulheres.*

Também podemos concluir que, para gestores de sexo diferentes, em relação aos três grupos de colaboradores: só homens, só mulheres e ambos, não houve unanimidade na percepção dos colaboradores sobre as prioridades com que práticas de liderança são desenvolvidas.

Independente do sexo do gestor registramos diferenças nas práticas de liderança dos gestores por dois dos grupos de colaboradores (só homens, só mulheres ou ambos), sendo, portanto maioria entre os grupos de colaboradores o que vem a confirmar os resultados da pergunta aberta, com 47,8% dos colaboradores afirmando que não identificam diferenças entre a gestão e o sexo.

Sempre que a mulher colaboradora participou da análise sobre mulheres na gestão observamos diferenças significativas na sua análise sobre as práticas de liderança na gestão.

Na análise inversa, em termos de sexo do gestor (homem) x colaboradores, o mesmo não ocorreu, pois quando o homem na gestão tem subordinados de um mesmo sexo, ou seja, só homens ou só mulheres verificamos diferenças na percepção desses subordinados sobre o gestor.

Os colaboradores quando eram só homens, independente do sexo dos seus gestores, atribuíram as mais baixas médias aos gestores. Mas em relação às gestoras (mulheres) essas diferenças não foram estatisticamente significativas.

Também identificamos em nossa amostra que, quando os colaboradores têm o mesmo sexo dos seus gestores, eles foram mais críticos em suas análises sobre as práticas de liderança na gestão, podendo sugerir a possibilidade de que conflitos interpessoais sejam mais frequentes nestes grupos.

As mulheres gestoras foram mais bem avaliadas quando não tinham colaboradores de mesmo sexo. E os homens gestores quando o grupo de colaboradores era misto: homens e mulheres. Nestes grupos, não identificamos diferenças entre a percepção dos gestores x colaboradores nas práticas gerenciais de liderança.

Tais resultados nos sugerem que as práticas de liderança desenvolvidas pelas mulheres na gestão são mais bem avaliadas quando seus subordinados são todos homens. O que não ocorreu com os homens na gestão, que foram mais bem avaliados em suas práticas de liderança quando seus subordinados eram homens e mulheres em conjunto.

Todos os grupos de colaboradores analisados na pesquisa concordam que os gestores se utilizam prioritariamente das práticas de liderança capacitar os outros para ação e modelar o caminho. Isso significa dizer que para a amostra trabalhada, os gestores estão mais preocupados em construir equipes, cultivar a colaboração dos funcionários e criar uma atmosfera positiva de respeito, verdade e dignidade. Além de buscarem agir como exemplo, com consistência com a visão, crenças e valores desejáveis à organização.

Essas diferenças de análise da gestão pelos colaboradores (funcionários subordinados aos gestores), podem facilitar ou dificultar o processo de liderança na gestão organizacional, portanto, sugerem que deveriam ser consideradas nos arranjos institucionais, pois podem contribuir para a redução de conflitos intra e interorganizacionais, nível de comprometimento e integração entre gestor x colaborador, que poderão também, refletir nos resultados da ação gerencial e organizacional como um todo.

Desta forma, estudos envolvendo, não apenas a percepção dos gestores sobre o processo de liderança devem ser envidados, pois estas são muito semelhantes. Mas quando é incluída a percepção dos colaboradores, resultados diferenciados podem ser evidenciados, tornando-se importante subsídio para estudos comportamentais nas organizações contemporâneas, além do que os arranjos institucionais, incluindo diferenças de sexo e gênero, também nos sugerem que influenciam na lógica organizacional e em seu processo de gestão e decisão, o que poderá subsidiar novas ações e investigações sobre o tema.

Não há mais espaço para que se percam esforços em criar dificuldades e barreiras para se ter um único modelo estratégico de gestão. É preciso que se aglutine as forças positivas da gestão feminina e da masculina, pois essa intersecção é que irá favorecer a que as organizações se mantenham no mercado competitivo e global. Então, nem só de “terninho e gravata” a gestão organizacional deve ser desenvolvida.

#### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMORIM, Tânia N.G.F. Homens e mulheres na gestão organizacional: diferenças entre iguais? In: **Anais do XXXVII CLADEA** – Conselho Latino Americano de Escolas de Administração, Porto Alegre: Brasil, out/2002.
- BELLE, F. Executivas: quais as diferenças na diferença. In: CHANLAT, J. F. Coord.). **O indivíduo nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1993. p.196-231.
- BETIOL, Maria I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: 24<sup>o</sup> ENCONTRO DA ANPAD, 1999, Florianópolis. **Anais do 24<sup>o</sup> ENANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, set. 2000. CD-ROM.
- BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999. 159p.
- BRUSCHINI, Cristina.. O trabalho da mulher no Brasil: tendências recentes. In: **A mulher brasileira é assim**. São Paulo: Rosa dos Tempos/UNICEF, 1993. p. 63-93.
- CALÁS, Marta e SMIRCICH, Linda. **Re-writing Gender into Organizational Theorizing; directions from feminist perspectives**. USA: Lancaster, 1990.
- \_\_\_\_\_. From “the woman’s” point of view: feminist approaches to organizations studies. In: CLEGG, S. et al. **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1997.
- CAIXETA, Nely. As mulheres de negócios mais interessantes do Brasil. **EXAME**, São Paulo, edição 687, ano 32, n.9, p. 122-133, 05 maio 1999.
- CAPPELLE, Mônica C. A.; MELO, Marlene Catarina de O. Lopes de; e BRITO, Maria José Menezes. Relações de Gênero e de Poder: Repensando o Masculino e o Feminino nas Organizações. In: 26<sup>o</sup> ENCONTRO DA ANPAD, 1999, Florianópolis. **Anais do 26<sup>o</sup> ENANPAD**. Bahia: ANPAD, set. 2002. CD-ROM.

- CARVALHO, José Luis F. dos S. de; CARVALHO, Maria da Penha F. dos S. de; e SANTOS, Lyla Collares dos. Novas Bonecas Feitas de Velhos Retalhos: Investigando Medos, Ansiedades e Inquietações das Mulheres nas Organizações. In: 26<sup>o</sup> ENCONTRO DA ANPAD, 1999, Florianópolis. **Anais do 26<sup>o</sup> ENANPAD**. Bahia: ANPAD, set. 2002. CD-ROM.
- CASTRO, R. Gênero e Participação Cidadã para o Desenvolvimento Local: Os Conselhos Municipais de Salvador, Organizações & Sociedade v. 6, n. 16, setembro/dezembro 1999.
- CEPAL. Panorama Social de America Latina 2000-2001, Comissão Econômica para América Latina e Caribe, Santiago de Chile, 2001.
- COHEN, Allan R. Ways men and women lead. **Harvard Business Review**, EUA, v.69, n.1-2, p.158, 1991.
- EPSTEIN, Cynthia Fuchs. Ways men and women lead. **Harvard Business Review**, EUA, v.69, n.1-2, p.150-160, 1991.
- HELGESEN, SALLY. As mulheres e a nova economia. HESSELBELBEIN; COHEN. **De líder para líder**. São Paulo: Futura, 1999. p. 141-50.
- HIRATA, H. Taller Las Transformaciones del trabajo: genero, flexibilizacion e insercion laboral feminina. **CEM**, Santiago, 24, 25 y 26 de noviembre, 1999.
- KABACOFF, Robert I. Gender differences in organizational leadership: a large sample study. Paper presented at the **Annual American Psychological Association Convention**, São Francisco, agosto/1998.
- KOUZES, J.M.; POSNER, B.Z. **Leadership practices inventory; individual contributor, facilitator's guide**. San Franscisco: Jossey-Bass Pfeiffer Publishers, 1997.
- MADRUGA, L. R., GOMES, C. M., FLEIG, D. G., ALTISSIMO, J. C. e COSTA, V. F. A Valorização da Mulher no Contexto do Trabalho: Contradições e Evidências Identificadas na Realidade Atual, Anais do 25<sup>o</sup> Encontro da ANPAD, Campinas, 2001.
- MANSBRIDGE, Jane. Ways men and woman lead. **Harvard Business Review**, EUA, V. 69, n. 1-2, p. 154-155, 1991.
- PEASE, Allan; & PEASE, Bárbara. **Por que os homens fazem sexo e as mulheres fazem amor? : uma visão científica (e bem humorada) de nossas diferenças**. [ tradução Neuza M. S. Capelo].Rio de Janeiro: Sextante, 4.ed., 2000.
- PETERSON, L.W.; ALBRECHT, T.L. Where gender/power/politics collide: deconstructing organizational maternity leave policy. **Journal of Management Inquiry**, Thousand Oaks, v.8, n.2, p.168-181, June 1999.
- ROSENER, Judy B. Women: a competitive secret. **Ivey Business Quaterly**, Londres, v.60, n.2, p.79-87, 1995.