

Ione Maria Santos Araújo

Universidade Federal de Sergipe
(São Cristóvão, Sergipe, Brasil)
ionemsaraujo@gmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3701-7351>

Florence Heber

Universidade Federal de Sergipe
(São Cristóvão, Sergipe, Brasil)
florenceheber@hotmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9498-3268>

Karen Batista

Universidade Federal de Sergipe
(São Cristóvão, Sergipe, Brasil)
karen.batista@hotmail.com
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4918-6219>

Mulheres no Comando: Características e Singularidades da Gestão Executiva Feminina

Women in Control: Characteristics and Singularities of Female Executive Management

RESUMO

Nesta pesquisa buscou-se analisar as características e singularidades existentes na gestão executiva feminina em relação às categorias do processo decisório, estilo de liderança, comunicação pessoal e relacionamento interpessoal. A pesquisa é de natureza qualitativa e utilizou-se como método o estudo de caso, baseado em entrevistas junto a mulheres que ocupam cargos de alta gestão em empresas sergipanas. As informações coletadas foram analisadas por meio da técnica da análise de discurso. Os resultados demonstraram que as executivas percebem, claramente, diferenças entre o modo de gestão masculina e feminina no que diz respeito às categorias analisadas. Identificou-se a percepção de que as mulheres gestoras possuem características mais flexíveis e humanitárias, enquanto os homens gestores são considerados mais inflexíveis, objetivos e, em alguns casos, mais severos. Portanto, as mulheres executivas entrevistadas consideram que a sua gestão utiliza características inovadoras no que diz respeito às categorias analisadas.

Palavras-Chave: gestão feminina; gestora; estilo de liderança feminino; mulheres na gestão.

ABSTRACT

This research aimed to analyze the characteristics and singularities existing in female executive management in relation to the categories of decision making process, leadership style, personal communication and interpersonal relationship. The research is qualitative in nature and was developed through a case study based on interviews with women who hold senior management positions in Sergipe companies. Data collected was analyzed using the discourse analysis technique. Results showed that the executives clearly perceive differences between the mode of male and female management regarding the categories analyzed. It was identified the perception that women managers have more flexible and humanitarian characteristics, while men managers are considered more inflexible, objective and in some cases more severe. Therefore, the executive women interviewed consider that their management uses innovative characteristics with respect to the categories analyzed.

Keywords: female management; managers; female leadership style; women in management.

Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Endereço

Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras
29.075-910, Vitória-ES
gestaoeconexoes@gmail.com
gestaoeconexoes@ccje.ufes.br
<http://www.periodicos.ufes.br/ppgadm>

Coordenação

Programa de Pós-Graduação em
Administração (PPGADM/CCJE/UFES)

Artigo

Recebido em: 11/09/2019
Aceito em: 14/12/2019
Publicado em: 24/01/2020

Introdução

A participação feminina no mercado de trabalho vem aumentando desde o final da década de 1960, quando as mulheres passaram a assumir *status* de trabalhadoras assalariadas, desenvolvendo atividades além das domésticas e recebendo remuneração pelas tarefas exercidas (Oliveira, 2003). Esse crescimento está relacionado, entre outros fatores, à expansão do mundo do trabalho, às mudanças culturais, à redução da taxa de fecundidade, ao aumento do nível de escolaridade feminino. No entanto, apesar de as mulheres apresentarem nível maior de escolaridade, seus rendimentos financeiros ainda são menores em relação ao dos homens. As mulheres seguem recebendo cerca de 75% do que os homens recebem (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2018).

Contudo, é importante ressaltar que até alcançar a expansão atual, o papel feminino no desenvolvimento de atividades apresentou diversas variações. Historicamente, desde as primeiras comunidades humanas, mulheres desenvolviam atividades até mesmo semelhantes às atividades executadas pelos homens, como caçar e pescar. A responsabilidade e o papel central relacionado à procriação e às atividades domésticas surgiu depois. Com a revolução industrial, em um período de intensas inovações e transformações organizacionais, a limitação na inserção profissional feminina sofreu uma ruptura, proporcionando a ocupação da mulher em postos de trabalhos remunerados (Engels, 2000; Kühner, 1997).

O crescimento da taxa de atividade feminina propicia aumento de oportunidades profissionais para as mulheres. A diversidade de gêneros em seus grupos de funcionários, incluindo a participação feminina em cargos antes ocupados tradicionalmente por homens, como de coordenação, gerência e presidência de empresas, pode ser considerada, segundo Oliveira (2003), uma grande transformação na estrutura administrativa das organizações. Embora as mulheres operárias tenham ocupado postos em organizações desde o início da revolução industrial, com jornadas de trabalho e condições de trabalho exaustivas e degradantes, em grande medida a sua presença em posições de liderança e comando era vista como uma anomalia, sendo considerada normal a sua posição como subordinadas (Calás & Smircich, 2007).

Segundo Oliveira (2003), a trajetória da mulher no mercado de trabalho apresenta um rompimento com modelos tradicionais de hierarquia e rompe com paradigmas de gestão tradicional, gerando novos conceitos e novas formas de hierarquias, consolidando um suposto estilo feminino de administração. Para o autor, tal estilo de gestão é caracterizado como participativo, no qual o poder e a informação são compartilhados e há promoção da autoestima das pessoas. As mulheres executivas adotam características mais democráticas, lideram pela inclusão e recorrem ao seu carisma, experiência, contatos e habilidades interpessoais para influenciar as outras pessoas, enquanto os homens se sentem mais à vontade com um estilo diretivo de comando e controle, recorrendo à autoridade do cargo ocupado (Machado, Wetzel & Rodrigues, 2008).

A participação significativa da mulher no mundo do trabalho gera mudanças nas relações sociais de gênero e nas organizações. No entanto, admite-se que é necessário maior aprofundamento e esclarecimento dessas mudanças (Fontenele-Mourão, 2006). Dessa forma, cabe questionar: quais são essas mudanças? Elas existem de fato? A gestão feminina apresenta inovações em relação à gestão masculina ou mantém características dessa gestão como modelo? A partir desses questionamentos, o foco da pesquisa foi dirigido à análise da participação de mulheres em cargos executivos, visando a identificar características da sua forma de gestão e, principalmente, buscando responder à problemática: como executivas percebem as características e singularidades do seu modo de gestão em relação à gestão masculina? Especificamente, como elas percebem as características e singularidades existentes na gestão executiva feminina em relação às categorias de processo de tomada de decisão, estilo de liderança, comunicação pessoal e relacionamento interpessoal?

Para a apresentação da pesquisa e de seus resultados, o texto que segue está organizado em seções, iniciando com a reflexão teórica sobre o histórico da mulher no mercado de trabalho e a gestão feminina. As seções seguintes apresentam os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, bem como a análise dos dados e as considerações finais.

A inserção da mulher no mercado de trabalho

A mulher ocupou papel relevante na produção da riqueza social e na subsistência familiar em todos os estágios da humanidade. Inúmeras atividades eram exercidas pelas mulheres antes mesmo da fase capitalista. Atividades desenvolvidas na agricultura, manufatura, comércio, oficinas de tecelagem e, ainda, atividades domésticas (Saffioti, 1976).

Relatos históricos apresentados por Kühner (1997) retratam que, nas comunidades primitivas, as atividades desenvolvidas pelas mulheres assemelhavam-se a dos homens no que se refere a caçar, pescar e até guerrear. Após o abandono da vida nômade, a mulher passou a ocupar o papel de procriação, enquanto o homem cuidava da sobrevivência da família. A partir da descoberta de instrumentos para agricultura e fundição de metais, o homem se tornou dono e senhor da terra, ocupando uma posição social com valor econômico agregado, enquanto a mulher foi reduzida simplesmente à procriação e às atividades domésticas.

Nogueira (2004) ressalta que, na Idade Média, o trabalho feminino era dividido de acordo com a faixa etária e a posição social. As mulheres solteiras eram encarregadas de lavar e tecer, enquanto as mães se dedicavam ao cuidado com os filhos. As mulheres de meia idade eram responsáveis pelas funções de cozinhar, reproduzir e cuidar dos adolescentes; já as esposas dos camponeses se dedicavam à agricultura e às funções domésticas.

Em contrapartida, entre os séculos XVI e XVIII, algumas mulheres europeias ocupavam o comércio, principalmente atividades relacionadas ao ramo têxtil. Especificamente na França, no *ancien regime* (sistema anterior à revolução de 1789), a mulher já exercia atividades comerciais. Entretanto, no plano político e jurídico era

considerada inferior ao homem, em um quadro marcado por dependência, obediência, submissão e incapacidade civil. A felicidade pessoal da mulher estava associada ao casamento, visto que esse ato lhe propiciava estabilidade e ascensão econômica. Com o advento da revolução industrial - marco na consolidação do capitalismo - a ordem econômica, política, cultural e social de todo o mundo sofreu alteração com implicações diretas na vida da população, decorrentes do surgimento de fábricas, *lócus* no qual se processaram as novas relações produtivas (Guiraldelli, 2007). Fontenele-Mourão (2006) complementa, assegurando que é nesse período que ocorre a passagem de um modo de produção rural e industrial centrado na família, de uma sociedade composta por características de autoprodução, marcada pela separação entre espaço produtivo e o espaço doméstico, para a generalização do regime assalariado, a invenção da fábrica e a emergência da sociedade de consumo.

Nesse contexto, as mulheres passaram a organizar grupos com a finalidade de reivindicar direitos iguais e melhores condições de trabalho, surgindo, a partir daí, os movimentos feministas, apoiados pelas ideias socialistas da época. Esses movimentos ganharam força mundialmente. Na Europa, os movimentos reivindicatórios efervesceram o cenário trabalhista durante o século XIX, ocasionando mudanças abruptas na ordem societária, desencadeando novos horizontes para a inserção feminina no mundo do trabalho (Nogueira, 2004).

No entanto, as mulheres passaram a ocupar espaços mais abrangentes no mercado de trabalho a partir das duas Guerras Mundiais, quando assumiram, maciçamente, negócios de família e/ou posições em fábricas, atividades comerciais e de serviços, sobretudo em países diretamente envolvidos nos conflitos. No final das guerras, muitas mulheres permaneceram no mercado de trabalho (Probst, 2003).

Assim, as mulheres passaram a constituir um segmento especial da força de trabalho que, segundo Silva (1987), era considerado desprivilegiado e mal remunerado, predominantemente engajado em tarefas rotineiras e desqualificadas (as operárias da revolução industrial), praticamente sem oportunidades de ascensão na carreira. A necessidade cada vez mais crescente de contribuir para a renda familiar, por diversas razões, também foi um impulsionador para a entrada da mulher no universo do trabalho, conforme Camarano e Kanso (2010), na medida em que a contribuição da renda feminina na família se tornou fator cada vez mais importante. Como indica Bruschini (1994, p. 182),

a persistência de um modelo de família no qual cabe à mulher as responsabilidades domésticas e socializadoras determina a necessidade de uma constante articulação entre papéis familiares e profissionais. A disponibilidade dos indivíduos do sexo feminino para o trabalho depende de uma complexa combinação de características pessoais, como a idade e a escolaridade, de outras relacionadas à família, como o estado civil e a presença de filhos, como ainda de características da própria família, como o ciclo de vida e a estrutura familiar. Mas esses fatores se interrelacionam também com a condição econômica da família, direcionando as mulheres em cada etapa da vida familiar para os afazeres domésticos ou para atividades econômicas dentro ou fora do lar.

Para Bruschini e Lombardi (2002, p. 162) a queda das taxas de fecundidade, o crescimento do número de famílias chefiadas por mulheres e, especialmente, as mudanças culturais acerca do “papel social da mulher intensificadas pelo impacto dos movimentos feministas desde os anos setenta e pela presença cada vez mais atuante das mulheres nos espaços públicos, alteraram a constituição da identidade feminina, cada vez mais voltada para o trabalho produtivo”. No entanto, como afirma Antunes (2002), a expansão do trabalho feminino não foi, ao longo do tempo, acompanhada do correspondente incremento salarial, já que a desigualdade de salário entre homens e mulheres tem sido contraditória à crescente participação feminina no mercado de trabalho. O potencial de remuneração das mulheres é bem menor do que aquele auferido pelo trabalho masculino, e seus direitos e condições de trabalho são diferentes daqueles conquistados pelos homens.

No que se refere ao nível de escolaridade, na atualidade as mulheres apresentam uma vantagem substancial. Mulheres jovens possuem grau de escolaridade maior em relação ao das suas mães e avós, mas também ao de homens em idade semelhante as suas. A participação das mulheres em cursos de graduação em nível de bacharelado aumentou no século XX até o período imediatamente após a Segunda Guerra, quando grande número de homens veteranos de guerra ingressou em universidades. Após os anos 1950, a presença das mulheres em cursos de graduação aumentou rapidamente, passando da marca de 50% entre os anos de 1981 e 1982 (Eagly & Carli, 2007). Para Bruschini (2007) a expansão das universidades e a racionalização e a especialização de carreiras de nível superior ampliaram as possibilidades de inserção profissional de mulheres para além dos guetos tradicionais do trabalho feminino.

A ocupação feminina em cargos de comando e a ascensão para os altos escalões costumam depender do setor, da atividade econômica e da natureza jurídica da empresa, a saber, pública ou privada. No setor privado, na indústria, na construção e nos transportes, a parcela feminina entre os diretores gerais tende a ser menor (Bruschini, Lombardi, Mercado & Ricoldi, 2011). Contudo, as mulheres estão em número maior no mercado de trabalho e, em média, trabalham mais horas do que há duas décadas, além de serem consideradas mais escolarizadas do que os homens, fatores que também contribuem para que elas ganhem maior espaço em cargos decisórios, até mesmo na direção de empresas (Araújo, 2011; IBGE, 2018).

As organizações vêm aumentando as oportunidades para a participação feminina, inclusive em cargos tradicionalmente considerados masculinos, como de gerência, diretoria e presidência. A participação das mulheres em cargos da alta gestão nas organizações é a temática abordada na presente pesquisa, analisando-se como as mulheres que ocupam cargos executivos, a exemplo de presidência, diretoria e gerência, seja no âmbito público ou privado, agem e refletem a sua ação no que diz respeito ao processo decisório, estilo de liderança, relacionamento interpessoal e comunicação pessoal.

O interesse principal da pesquisa é responder aos seguintes questionamentos: há, para as mulheres em posição de liderança, inovações na dinâmica da gestão executiva feminina no tocante às categorias supracitadas? Ou as mulheres seguem padrões semelhantes aos masculinos? Para tanto, se faz necessário a apresentação

das características principais da gestão feminina apontadas por autores que versam sobre o tema, como veremos a seguir.

Gestão executiva feminina

As diferenças nas características, comportamentos, valores e princípios morais cultuados ao longo do tempo por homens e mulheres conduzem, supostamente, o sexo feminino a tendência a um tipo de gestão considerada mais flexível, diferente da tradicional burocrática, permitindo, com isso, maior valorização dos indivíduos como seres humanos, considerando suas habilidades e valores individuais (Robins, 2000). No entanto, segundo Belle (1996), o acesso a cargos que demandam poder de decisão e liderança, como, por exemplo, de diretorias e gerências, trazem para a mulher o dilema da construção de uma nova identidade, que fica dividida entre a feminilidade absorvida pela educação e o padrão masculino presente e majoritário nas empresas em geral. Essa construção de identidade se dá baseada nas características culturais do ambiente organizacional. Para Lima (2001), com o ambiente organizacional arraigado de valores e pressupostos masculinos capazes de influenciar os seus membros, é possível ocorrer a chamada masculinização do estilo feminino de gerenciar.

Para Fontenele-Mourão e Galinkin (2008, p. 97) “alguns estudos em organizações, que focalizam diferenças de gênero, mostram resultados contraditórios”. Para as autoras, determinados estudos indicam diferenças entre homens e mulheres, enquanto outros admitem que essas diferenças não existem. Para os primeiros, a ênfase na dominação e padrões de excelência encontradas no comportamento masculino se antagonizam pela busca de afiliação e aprovação social encontrados no comportamento feminino nas organizações.

Fischer (1996) salienta que a masculinização da organização está presente até mesmo na organização dos espaços, feita de tal forma a representar as imagens masculinas, na qual as salas dos chefes são colocadas em posição estratégica, assegurando-lhes o espaço necessário para evidenciar seu potencial de mando sobre os membros da sua equipe. A distribuição de móveis, equipamentos e demais componentes físicos do ambiente reproduzem modelos masculinos de representação e simbolismo, forçando a masculinização do espaço ao confundir a imagem do líder com a de um homem, e levando as mulheres a assimilarem, inconscientemente, o estilo agressivo e competitivo dos homens.

Contudo, nos últimos anos, em consequência do acirramento da competição forçado pela globalização dos mercados, surgiu a necessidade de ganhos de produtividade e de competitividade, que exige dos membros das organizações esforço adicional. No entanto, isso só é possível com o trabalho em equipe, compartilhamento de responsabilidades e recompensas, o que envolve repensar as relações interpessoais. Como resultado dessas transformações, atributos como responsabilidade, liderança, iniciativa, capacidade de trabalho em equipe, tomada de decisão, criatividade, comunicação pessoal, autoconfiança, motivação pessoal, espírito motivador, entre outros, foram apontados como capazes de desenvolver um

ambiente menos autoritário e com maior desenvolvimento do trabalho grupal (Lima, 2001).

Na visão de Lodi (1999), as mulheres executivas são mais flexíveis no que diz respeito à adaptação do seu comportamento em diferentes situações. Ainda de acordo com o autor, as mulheres são mais pacientes, objetivas e persistentes, tendendo a adotar um estilo de liderança mais democrático, diferentemente do estilo masculino, caracterizado como mais diretivo. Segundo Welch (2002), na administração masculina os homens tendem a estabelecer comunicação ressaltando seu *status* e a elaborar uma interpretação exata do que é dito. Já as mulheres parecem estar mais preocupadas em fazer algo útil e importante em suas vidas. Muitas têm maior facilidade para processar mensagens sutis e para lidar simultaneamente com dimensões múltiplas.

Robins (2000) complementa, afirmando que as mulheres, em geral, encorajam a participação, a partilha do poder e da informação, são mais carismáticas e tendem a aumentar a autoestima de seus seguidores. Porém, essas características mais democráticas e participativas diminuem quando elas ocupam cargos de dominância masculina, anulando, dessa forma, as preferências pessoais ao passo de abandonarem seus estilos femininos para assumirem características mais autocráticas, denominadas masculinas. Para além de visões estereotipadas, Fleury (2013, p. 48) argumenta que

no caso de homens e mulheres, Halla Beloff coloca como primeira pergunta se há necessidade de um modelo especial. Se a resposta for não, diz a autora, as diferenças entre o masculino e o feminino não são importantes, são psicologicamente irrelevantes e produtos de pressões sociais. Mas se a resposta for sim, as divergências são observadas como positivas, relevantes para o próprio avanço da sociedade. Por exemplo, se os homens são melhores em inovação e manipulação de materiais, as mulheres se destacam em promover a união e a cooperação. E um não é superior ao outro para a continuidade do ser humano. A proposição de um modelo feminino ou masculino é algo em construção, negociado. A autora propõe a metáfora do holograma tridimensional para escapar das explicações dicotômicas simplificadoras e ilustrar a busca por um modelo feminino de gestão.

Diante do explicitado e considerando que tradicionalmente a gestão executiva masculina tem sido predominante, urge compreender quais são as possibilidades de inovação que emergem com a participação feminina em cargos de alto escalão. Ou se, como questionado anteriormente, as mulheres tendem a assumir características tradicionais masculinas quando se encontram nessas posições. Analisar a gestão executiva feminina em organizações fez-se necessária, a fim de verificar como ocorrem processos como a tomada de decisão, o estilo de liderança, o relacionamento interpessoal e a comunicação pessoal.

Na sequência, serão apresentados os procedimentos metodológicos adotados para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho.

Metodologia

No intuito de atender aos objetivos propostos na presente pesquisa, foi adotada uma perspectiva interpretativista, considerando que foram analisadas experiências vividas e percebidas por mulheres que ocupam cargos executivos nas organizações sergipanas. Na perspectiva interpretativista parte-se do princípio de que a realidade social não existe de fato em termos concretos, mas como produto de experiências intersubjetivas das pessoas, responsáveis por construir e manter simbolicamente a realidade (Bryman & Bell, 2011; Novaes & Gil, 2009). Optou-se, ainda, pela utilização da pesquisa de tipo qualitativa. Creswell (2003) destaca que a pesquisa qualitativa é uma forma de investigação interpretativa na qual os pesquisadores fazem uma explanação do que veem, ouvem e entendem.

Como estratégia de pesquisa foi adotado o estudo de caso, com a finalidade de proporcionar uma visão mais ampla das principais questões pesquisadas. O estudo de caso é definido por Yin (2001, p. 32) como “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo, dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Além disso, o estudo de caso se caracteriza como uma estratégia de pesquisa que possui como objeto uma ou mais unidades de análise – um ambiente, um simples sujeito, um processo, avaliadas de forma profunda (Creswell, 2003; Godoy, 1995). O estudo de caso nesta pesquisa é baseado no relato de mulheres executivas que ocupam cargos de alta gestão em empresas sergipanas.

Foram realizadas entrevistas em profundidade, no período entre junho de 2013 e dezembro de 2013, com mulheres que ocupam cargos executivos na presidência, vice-presidência, secretaria de Estado, diretoria e gerência. A escolha pela realização de entrevistas em profundidade deu-se pelo fato de que essa técnica, segundo Yin (2001), permite ao pesquisador e ao entrevistado discorrerem mais livremente sobre o tema em estudo. Na realização das entrevistas utilizou-se um roteiro semiestruturado, que serviu de orientação para garantir a presença das questões a serem respondidas na pesquisa.

As entrevistadas selecionadas para a coleta de informações foram mulheres que ocupam cargos executivos em instituições do âmbito público e do particular no estado de Sergipe, sendo esse o principal critério para a seleção. Sergipe foi o local definido em função da acessibilidade das pesquisadoras às entrevistadas e da consideração de que seriam necessárias entrevistas em profundidade. Inicialmente foi organizado um banco de dados sobre instituições sergipanas que possuem em seu quadro de colaboradores mulheres que ocupam cargos de presidência, vice-presidência, gerência e diretoria. Esse levantamento foi realizado a partir de informações coletadas em *sites* de empresas e do conhecimento prévio das pesquisadoras e de informantes-chaves como representantes da Secretaria de Estado de Administração (SEAD), Associação Comercial e Empresarial de Sergipe (ACESE) e Federação das Indústrias do Estado de Sergipe (FIES).

Foram selecionadas vinte empresas sergipanas que possuíam mulheres com as características descritas acima. A partir daí, foram realizados contatos prévios com as possíveis entrevistadas, com a finalidade de explicar os objetivos da pesquisa e solicitar a sua colaboração para o fornecimento de informações. Em seguida, foram

agendadas as entrevistas. Por tratarem-se de mulheres que ocupam posições no alto escalão das instituições, o contato e o agendamento das entrevistas não foram tarefas fáceis, pois algumas delas não dispunham de tempo ou não podiam, por motivos alheios às pesquisadoras, participar da pesquisa. Dessa forma, a quantidade de entrevistas foi resultado da disponibilidade e da acessibilidade às entrevistadas.

Assim, oito gestoras participaram da entrevista, ocupantes de cargos de presidência, vice-presidência, diretoria, superintendência, gerência e secretaria de Estado. As empresas as quais elas pertenciam eram instituições públicas e privadas situadas no estado de Sergipe, entre elas: Assembleia Legislativa do Estado de Sergipe, Petrobrás, Unimed, Construtora Celi, Secretaria de Segurança Pública do Estado de Sergipe, Federação Nacional dos Enfermeiros/Sindicato dos Enfermeiros do Estado de Sergipe, Secretaria de Defesa Social e da Cidadania do Estado de Sergipe e uma instituição de ensino particular da cidade de Aracaju. Para efeito de melhor identificação das entrevistadas, doravante elas serão denominadas conforme especificado na Tabela 1.

Tabela 1

Empresas, Funções e Identificação das Entrevistadas

Organizações	Funções	Entrevistadas
Assembleia Legislativa do Estado de Sergipe	Presidente	E1
Petrobrás	Gerente	E2
Construtora Celi	Gerente	E3
Secretaria de Segurança Pública do Estado de Sergipe	Gerente	E4
Federação Nacional dos Enfermeiros/Sindicato dos Enfermeiros do Estado de Sergipe	Superintendente	E5
Secretaria de Defesa Social e da Cidadania do Estado de Sergipe	Vice-presidente	E6
Secretaria de Defesa Social e da Cidadania do Estado de Sergipe	Secretária de Governo	E7
Instituição de ensino particular da cidade de Aracaju	Diretora	E8

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Para apreciação das informações coletadas foi utilizada a análise de discurso. Nessa pesquisa foi adotada a teoria do discurso desenvolvida pela Escola de Discurso de Essex, que aborda organizações, liderança e mudança organizacional na perspectiva de práticas discursivamente, histórica e contextualmente constituídas. Discursos, nessa abordagem, buscam ‘hegemonizar’ determinada ordem social, nesse caso processos de tomada de decisão, estilo de liderança e relacionamento e comunicação interpessoal (Laclau, 1990; Laclau & Mouffe, 1985). No lugar de fatos e entidades permanentes, o que sobressai são espaços politicamente construídos e pessoas ativa e estrategicamente posicionadas em organizações redefinindo permanentemente laços, alianças, consentimentos (Howarth, 2013). A intenção é compreender, a partir da análise da *praxis* discursiva, especificamente as práticas de inclusão e exclusão, conhecidas como lógicas de equivalência e diferença na teoria do discurso conforme Laclau e Mouffe (1985), as fronteiras da percepção de mulheres

executivas acerca da sua *performance* em processos de tomada de decisão, estilo de liderança e relacionamento e comunicação interpessoal.

Dessa forma, na presente pesquisa buscou-se relatar na análise o significado dos dados obtidos, apresentando análises da realidade pesquisada, enfatizando o contexto no qual o discurso está inserido. Inicialmente, foi realizada uma leitura genérica das entrevistas transcritas com a finalidade de obter informações gerais a respeito da temática pesquisada. Em seguida, a leitura foi realizada de forma mais detalhada, visando a buscar informações que respondiam aos objetivos da pesquisa. Essas informações foram separadas em categorias, e analisadas de acordo com o referencial teórico apresentado acima.

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos na análise das entrevistas realizadas com as gestoras executivas, organizados em seções baseadas nas categorias delimitadas para facilitar a compreensão do leitor.

Análise e discussão

Nesta seção serão apresentadas as análises realizadas a partir do objetivo principal da presente pesquisa, divididas nas seguintes categorias: processo decisório, estilo de liderança, comunicação pessoal e relacionamento interpessoal. Vale ressaltar que não se pretende com esta análise chegar a conclusões definitivas quanto às características da gestão executiva feminina, mas contribuir para maior aproximação ao conhecimento da temática eleita e auxiliar futuros estudos que tratam da mesma problemática.

O processo decisório

A decisão é considerada por Torres e Moura (2011) um processo, pois é algo que flui e possui etapas interdependentes. É considerada um tecido, que se tece a cada passo e movimento na construção de uma nova situação mais próxima das nossas preferências. Decidir é algo que pode ser ensinado e treinado, é um caminho. Ainda de acordo com os referidos autores, do geral ao particular, a tomada de decisão é considerada uma ciência, que pode e deve ser ensinada sem prejuízo da arte a que cada gestor venha a adicionar a partir das suas experiências. Portanto, a tomada de decisão é arte e ciência.

No processo decisório, segundo Einhorn e Hogarth (1981), muitas decisões tomadas sofrem influências comportamentais e ambientais. Mesmo quando existe um planejamento para a tomada de decisão, podem ocorrer mudanças quando influenciadores interferem nesse planejamento, o que leva gestores a decidirem pela solução considerada a melhor para aquele determinado momento.

As decisões organizacionais demandam cada vez mais profissionais com formação ampla e contínua. De acordo com Lima (2001), isso vem proporcionando aumento da participação feminina nos cargos de gestão das organizações. O avanço no grau de escolaridade feminino faz com que as mulheres passem a se interessar

pela participação em cargos de níveis organizacionais vez mais elevados, ou seja, cargos responsáveis pelo processo decisório nas instituições.

Diante dessa realidade, Belle (1996) afirma que o acesso a cargos de responsabilidade traz para a mulher o dilema da construção de uma nova identidade, que ficaria dividida entre a feminilidade absorvida pela educação e o padrão masculino presente e majoritário nas empresas em geral. Essa construção de identidade é baseada em características culturais do ambiente organizacional. Para Lima (2001), com o ambiente organizacional arraigado de valores e pressupostos masculinos capazes de influenciar seus membros, as mulheres passariam a adotar comportamentos mais rígidos e autoritários, característicos da forma masculina de gerir.

Porém, depoimentos das gestoras entrevistadas para esta pesquisa apresentam informações que vão de encontro aos relatos dos autores supracitados. Perguntado às gestoras entrevistadas como ocorre o processo de tomada de decisão, obtivemos as informações abaixo.

Com relação ao processo de tomada de decisão, ele acontece através de um trabalho em equipe. Possuo uma equipe e assessores que me ajudam tanto nos trabalhos aqui da capital quanto no interior. Eles participam comigo da análise dos problemas e na hora da decisão [...] todos esses são meus assessores e que me assessoram muito bem. A equipe é formada por homens e mulheres e não percebo aqui nenhum querer se destacar mais que o outro [...]. Uma coisa interessante é que eu cheguei a esse cargo, mas eu passei pelos outros todos, então eu tenho conhecimento de causa. Então, eu conheço as dificuldades que a gente passa, que os diretores passam e que eu passei também, mas as soluções são viáveis, e sempre vão surgir coisas novas, lógico. Mas eu não sinto muito, a gente aqui se reúne para o almoço uma vez por semana com os diretores aqui mesmo na sede, todos se respeitam. Lógico que existe aquele preconceito: é mulher. Ah, você tem o coração mole. Se você fosse homem, você não pensaria assim. Ou seja, tem que administrar com a cabeça, não com o coração. Mas não ligo para isso. Sei que ser mulher, ter coração mole e governar com o coração não [está] errado não, porque senão a gente não tinha chegado [onde] chegou (E5).

Pode-se perceber nesse depoimento a presença de um trabalho em equipe e a ênfase no respeito ao outro e no trabalho desenvolvido pelo colega de equipe. É percebido também que a gestora possui conhecimento dos demais cargos subordinados ao seu, sendo isso considerado um facilitador no momento de conhecer o problema e de tentar solucioná-lo ouvindo a sua equipe. Apesar da existência ainda de alguns preconceitos ou observações em relação ao comportamento feminino para gerenciar, a entrevistada não leva isso em consideração.

Assim como no depoimento supracitado, no depoimento seguinte também é percebida a participação da equipe no processo decisório. Nele a gestora relata a importância da comunicação e do contato com a sua equipe para tomar decisões. Devido à sua rotina de trabalho, em algumas situações ou momentos ela não pode estar presente ou participar efetivamente das atividades. Dessa forma, as

informações fornecidas pelos seus colaboradores são consideradas fundamentais para auxiliar no processo decisório.

Para tomar uma decisão, procuro muito ouvir as pessoas que trabalham comigo. As pessoas que fazem parte do setor. Elas trazem informações a respeito das rotinas que não tenho acesso diário. E isso facilita no momento de tomar uma decisão. A decisão final é sempre tomada pela gestora, que sou eu, mas com a participação e escuta dos meus subordinados diretos (E2).

Pode-se perceber nos relatos citados que não há autoridade rígida ou centralização de poder no processo de tomada de decisão. Apesar do reconhecimento da responsabilidade pessoal e profissional pela tomada de decisão, isso não evidencia a centralização no processo decisório. Revela a ênfase no trabalho em equipe, seja para exercer alguma atividade delegada pela gestora, seja para o fornecimento de informações para se tomar a decisão mais conveniente.

Os resultados apresentados corroboram a afirmação de Welch (2002) de que existem diferenças consideradas importantes no estilo masculino e feminino de tomar decisões. Os homens tendem a encarar uma situação decisória como um desafio intelectual, evitando ouvir outras pessoas e decidindo com agilidade, entendendo tais ações como uma representação de capacidade e de independência. Já as mulheres tendem a perceber tais situações como uma oportunidade para a construção de relacionamentos e até mesmo para obtenção de consenso, sem, no entanto, se sentirem piores pelo fato de precisarem consultar outras pessoas.

No relato a seguir a gestora, além de mencionar o trabalho realizado em equipe, registra a importância das informações fornecidas pela sua equipe a respeito de atividades das quais não pode participar em determinado momento devido à realização de outras atribuições.

Procuró sempre ouvir a minha equipe. No meu caso, como são decisões macro, que muitas vezes envolvem uma comunidade inteira, escutar minha equipe, meus assessores, é fundamental. Preciso de um retorno do que acontece em lugares e horários em que não posso estar presente. Em alguns casos, uma informação advinda desses momentos é crucial para a decisão final. Sempre falo para meus assessores que o papel deles é muito importante, filtrando informações, coletando [...] Não tenho medo de ouvi-los, pelo contrário. Também não considero que contar com essa ‘ajuda’ da equipe diminui a minha responsabilidade na decisão (E1).

Como se pode observar nas informações fornecidas pelas executivas, tomar decisões nas organizações é considerado um processo realizado em equipe. É dada ênfase ao ‘saber ouvir’, coletar informações, participação de todos, para que possam tomar a decisão mais adequada. Essas atitudes, como já fora mencionado, não fazem com que as mulheres entrevistadas se sintam incapazes de tomar decisões sozinhas; pelo contrário, a percepção é a de que o trabalho em equipe deve ser valorizado.

Na perspectiva das executivas entrevistadas, ‘saber ouvir’ a sua equipe e contar com a colaboração das pessoas nos processos de tomada de decisão são

consideradas características diferentes da gestão masculina. Corroborando as informações de Welch (2002) quanto às diferenças importantes presentes nos estilos masculino e feminino de tomar decisões, as entrevistadas consideram essas diferenças características inovadoras em suas gestões. Consideram que algumas das características apresentadas por elas na tomada de decisão, apesar de não serem totalmente novas, são processos novos no modo de agir e de conduzir a sua equipe.

Continuando a análise das informações obtidas por meio do questionamento às gestoras, na seção seguinte será relatada a percepção do seu estilo de liderança.

O estilo de liderança

Liderança é uma tarefa, uma função que pode ser aprendida (Bennis, 1995). Dessa forma, não é considerada uma característica puramente masculina ou feminina, uma questão de gênero. É uma questão de conhecimento, de aprendizagem. O que se pode considerar são diferenças na maneira como a liderança é exercida por cada gestor na organização em que atua.

De acordo com Manning (2002), há diferenças entre a imagem masculina e a imagem feminina de liderança. Homens e mulheres possuem características diferentes e assumem posturas diferentes quando ocupam funções de liderança. Para o autor, as mulheres possuem tendência a seguir um estilo direcionado ao relacionamento interpessoal, enfatizando o apoio e o desenvolvimento dos seus colaboradores.

No depoimento que segue a gestora demonstra a importância da preocupação com o outro, e relata que é possível possuir uma postura de liderança com os seus colaboradores sem necessitar utilizar características ostensivas.

Em minha trajetória como gestora, nunca tive minha autoridade questionada por ser mulher, mas também sempre me coloquei numa postura altiva sem ser arrogante, e sempre me preocupando muito com cada um, sempre ouvindo muito cada um deles, sempre valorizando a opinião de cada um, sempre discutindo as atitudes. Com um jeitinho feminino a gente tenta conquistar (E7).

As gestoras entrevistadas nesta pesquisa consideram que, atualmente, não há tantos percalços para exercer a liderança feminina. Algumas apontaram dificuldade no início das suas trajetórias profissionais por parte de gestores, e até mesmo de colaboradores do sexo masculino, de aceitar a presença de uma mulher no comando de alguma função. Porém, mesmo diante dos entraves, não houve problemas significativos na gestão e elas conseguiram liderar bem as suas equipes, como se pode verificar no relato transcrito a seguir.

Houve certa dificuldade no início. Na primeira unidade que assumi, eu não tinha policiais civis. No interior, basicamente a polícia civil sobrevive de delegados e escrivães, polícia nós não temos. Na época que eu entrei, há 11 anos [...], nós não tínhamos uma central de polícia no interior, então era pior a situação. Então,

quando eu assumi a unidade, eu acho que eu era chefe de mim mesma, os outros que faziam parte daquela unidade ali eram policiais militares. Então, eu tive algum problema no início com alguns policiais militares, especialmente com o chefe do destacamento, que era uma pessoa mais antiga, mais velha, então acho que ele não via com bons olhos a figura feminina ali na unidade e não aceitava muitos comandos. Porque, na realidade, eu que deveria comandá-lo e ele que deveria comandar os subordinados dele, só que, mulher espaçosa, já cheguei com meu jeitinho lá, e os soldados acabavam que faziam o que eu pedia. Eu não mandava, eu pedia e eles obedeciam. E o meu interesse não era mandar, meu interesse era que o problema fosse solucionado (E5).

A executiva ressalta nesse depoimento a dificuldade inicial de assumir uma postura de liderança quando se tem em uma equipe pessoas com idade mais avançada e maior tempo de trabalho, além de preconceituosas quanto à ocupação feminina em unidades anteriormente ocupadas, em sua grande maioria, pelo gênero masculino. Apesar da dificuldade no início da carreira, a gestora enfatiza que conseguiu, utilizando características femininas, conquistar o espaço de líder e desenvolver as suas atividades contando com a colaboração da equipe.

Para as gestoras, as características femininas ajudam no momento de cativar e conquistar a confiança dos colaboradores. A solução, de acordo com uma delas, é não usar a imposição, mas conversar, pedir e explicar. A partir daí, as mudanças vão acontecendo, e as pessoas podem participar como membro efetivo da equipe. No depoimento que segue, a gestora ressalta que o envolvimento de sentimentos ajuda na aproximação dos colaboradores com os gestores. Para a gestora a autoridade não é fruto do poder, mas da importância que se dá ao colaborador como pessoa, da conquista de cada membro da sua equipe.

Nunca tive problema de comando com os homens, eu praticamente trabalho só com homens. Hoje que a construção civil abriu mais espaço para as mulheres e aí tenho algumas mulheres na equipe, mas antes era só homens, muito raramente eu trabalhei comandando uma mulher e digo assim [...] nunca tive problemas de comando. Interessante, eu não sei se por conta do meu perfil de achar que naquele momento eu tinha que ter aquela postura. Não uma postura masculina, muito pelo contrário, sempre fui muito vaidosa, gosto de me arrumar, sempre usei salto, me maquiei, sempre fui feminina e sempre tratei todos muito bem. Assim, acho que a autoridade ela decorre [...], parece até piegas, mas do amor [que] você distribui para aquelas pessoas, da atenção que você dá, do carinho, dos seus comandados sentirem que você realmente se importa com [eles]. Então, daí nasce a autoridade, porque o poder em si eu já teria por conta do cargo (E4).

Burke (1994) levanta um questionamento quanto ao comportamento feminino e debate se quando as mulheres ocupam posições de liderança elas se notam primeira e exclusivamente como tal, adotando postura semelhante à de seus colegas gestores do sexo masculino, ou se elas se colocam como representantes da classe feminina, assumindo características mais femininas e prestando mais atenção aos problemas enfrentados pelas mulheres. Diante desse questionamento, as executivas entrevistadas foram questionadas se nas suas gestões adotavam uma postura similar a gestão masculina.

Em sua maioria, as executivas relataram não utilizar características consideradas masculinas em suas gestões. No depoimento a seguir, a executiva ressalta o mérito da gestão mais afetuosa e democrática, utilizando sentimentos e características mais femininos para exercer a liderança.

Prefiro administrar a questão da autoridade com carinho, com amor, com atenção aos meus comandados. Procuo saber o que está acontecendo ao meu redor, acho que isso é uma característica muito positiva. Eu consigo ter o controle da situação, sem precisar usar características mais masculinas, tipo autoritarismo, indiferença aos problemas pessoais. Meu comportamento mais humano, mais de mãe, não sobrepõe a minha gestão. Procuo sempre ter um objetivo: eu tenho que chegar ali, então quero que os meus subordinados cheguem ali junto comigo (E2).

Para March (1994) a adoção de comportamentos masculinos pelas mulheres acontece de forma inconsciente, pois os indivíduos possuem identidades consideradas múltiplas, avaliando que o meio determina a identidade. No entanto, nas respostas obtidas nas entrevistas observa-se que algumas gestoras relatam adotar características masculinas nas suas gestões, mas não o fazem de forma inconsciente. Pelo contrário, elas assumem o uso dessas características e ainda afirmam que as utilizam, não por acreditarem que as características da gestão masculina são mais corretas e que devam ser seguidas, mas porque acreditam que os dois estilos se completam e que a junção de características masculinas e femininas faz surgir um novo estilo de gerenciar sem necessariamente ser denominado masculino ou feminino. Pode-se observar essas afirmações no depoimento que segue.

Eu trago algumas características masculinas na minha gestão. Porque um completa o outro, tem que aprender com o que dá certo. Nada no mundo foi inventado, a gente foi copiando. Então, me espelho em muitas coisas do meu antigo chefe, em algumas atitudes dele. Eu tinha muita deficiência em cobrar, eu já tinha aprendido a delegar, agora cobrar [...], especialmente quando você tem carinho pela pessoa, quando você é amigo, aí você tem dificuldade de dar uma ordem mais firme e dizer eu quero que seja assim. Eu tinha muita dificuldade nisso por colocar muitas vezes o coração na frente da razão, por não querer me indispor com fulano ou com fulana porque não quero pedir, mas tem horas que você tem que cobrar. Tem momentos na administração que não se pode ser tão democrática, e me espelhei em algumas atitudes dele para aprender isso (E4).

Como pode ser observado, as gestoras não enfatizam as características masculinas como melhores e que devam ser seguidas na sua gestão, mas que podem ser utilizadas de forma complementar. Assim, usando os estudos da inovação nos processos voltados à criatividade, temos um conceito de imitação criativa, o qual Joahansson e Lindberg (2011) apresentam como sendo novas ideias baseadas na modificação de ideias já existentes. Logo, pode-se considerar que as gestoras utilizam ideias dos gestores masculinos, mas introduzem características femininas,

surgindo daí características que ajudam no desenvolvimento das atividades administrativas.

Como mencionado anteriormente, em sua grande maioria e na sua forma de interpretação, as gestoras entrevistadas consideram utilizar características mais femininas na forma de liderar. Algumas são enfáticas na sua resposta, deixando claro que não utilizam características masculinas, como no depoimento da gestora abaixo. Para ela é necessário que as mulheres assumam o gênero feminino e as características do gênero feminino, já que a postura do líder depende do conhecimento adquirido e não do gênero ao qual pertence.

Não utilizo características masculinas na minha gestão. Acho até que um grande desafio da gestão feminina é não ter medo de ser mulher, não ter medo de se tornar mulher. Você não precisa ser homem, reproduzir modelos masculinos, para gerir bem uma organização. O que vai fazer você liderar é o conhecimento que você tem. Você pode se tornar frágil quando preciso, pode ser forte quando preciso, pode ser vaidosa, colocar um brinco, um batom. Você precisa ser você mesmo, ser mulher (E8).

Quando questionadas sobre a existência de algum ponto fraco na liderança feminina, a maioria das entrevistadas afirma haver alguma fragilidade. Entre os pontos fracos apontados, listam a inflexibilidade masculina ou o problema de obedecer uma mulher, que, em alguns momentos, causam problemas para elas.

Uma característica feminina que eu vejo que nos atrapalha no processo de liderança é quando a gente lida com homens que são subordinados a nós mulheres. É uma situação muitas vezes complicada. É interessante observar o comportamento deste homem. Ele meio que muitas vezes é insubordinado e quer medir força com quem está na liderança. Já presenciei isso. Já vivi isso. Ouvir as pessoas dizerem 'mas é cada uma eu ser mandado por ela' (E5).

No próximo depoimento, a executiva menciona a existência da disputa entre os gêneros. Para ela, na tentativa de não perder espaço para uma gestora do sexo feminino, o homem, muitas vezes, utiliza comportamentos considerados 'machistas' para ser visto como mais eficiente.

Um ponto fraco na liderança feminina é a tentativa de disputar um espaço. É a disputa entre homens e mulheres quando o comando é feminino. O homem querendo se sobrepôr às mulheres. Isso afeta o relacionamento entre os colaboradores e, conseqüentemente, traz resultados negativos na gestão. Acho que a mulher não precisa disputar e sim conquistar o espaço. Ela não precisa em nenhum momento provar que é melhor, mais eficiente (E6).

O fato de o suposto sentimento maternal ser muito forte foi um ponto considerado como uma fragilidade, como apresentado no depoimento que segue. Para a gestora, ser considerada maternal sempre não traz bons resultados para a gestão.

Acho que nós mulheres ainda somos muito maternais. Por exemplo, temos pena de fazer um corte de ponto, de cobrar algumas situações, as mulheres se colocam no lugar das pessoas, não podemos confundir as coisas. Uma coisa é você compreender a situação de um subordinado, a outra é você passar a mão por cima das falhas, só porque sou mulher, sou mais mãezona (E1).

Mediante os relatos expostos, pode-se observar que mesmo ocupando cargos da alta gestão nas organizações, as executivas femininas reconhecem a existência de fragilidades na sua liderança. É algo que elas consideram ser uma característica feminina, o reconhecimento de fragilidades, de algo errado e que precisa ser melhorado.

Na próxima seção será abordada a forma de comunicação existente entre as gestoras e os seus subordinados nas organizações e, conseqüentemente, o relacionamento interpessoal ocasionado.

Comunicação pessoal e relacionamento interpessoal

Na rotina organizacional, a disponibilização de dados, informações e conhecimentos é muito importante para que os processos administrativos consigam fluir de forma satisfatória para a organização. Mas, de acordo com Gutierrez (1999), esses fatores são considerados individuais, ou seja, pertencem a cada pessoa, e, para que se tornem públicos, é importante haver o processo de comunicação entre os indivíduos da organização, bem como o trabalho em equipe.

Dessa forma, é necessária a existência de canais eficientes de comunicação entre todos que fazem parte da empresa, principalmente entre gestores e colaboradores. Pode-se observar nos relatos das entrevistadas que tanto a comunicação quanto o conhecimento da equipe são relevantes para elas.

A comunicação com meus colaboradores sempre foi muito clara e direta. Procuo ouvir sempre, conversar com todos. Sei um pouco de cada um. Acho que esse estreitamento na relação é importante. Não um estreitamento a ponto de conhecer a vida pessoal, a intimidade, mas um estreitamento para conhecer como o outro pensa, conhecer suas ideias, dar espaço para que eles exponham também o que às vezes nós gestoras não conseguimos enxergar. Essa boa comunicação reflete em um bom relacionamento entre todos da minha equipe (E3).

No depoimento pode-se perceber que as gestoras possuem uma comunicação clara e direta com os seus subordinados, procurando sempre ouvi-los com a finalidade de manter um relacionamento adequado no ambiente de trabalho. Complementando, Angeloni e Arruda (1997) afirmam que uma boa comunicação e o envolvimento das pessoas pertencentes à organização é importante para alavancar a qualidade das ações realizadas. As autoras consideram, ainda, que a comunicação necessita ser estimulada com o objetivo de consignar um pensamento comum. Dessa

forma, estimulando a comunicação, se consegue obter um processo de comunicação eficiente, e, conseqüentemente, desenvolver um bom relacionamento interpessoal entre os membros organizacionais, já que uma comunicação adequada contribui para o bom relacionamento entre os indivíduos.

Lima (2001) ressalta que um bom relacionamento interpessoal é fundamental para o desenvolvimento do trabalho em equipe, o que permite compartilhar responsabilidades e recompensas. O autor ressalta também que quando os indivíduos de uma organização desenvolvem um trabalho em equipe sem problemas, a instituição aumenta os seus ganhos com a produtividade e, conseqüentemente, o seu poder competitivo.

Pode-se perceber a importância da comunicação entre os colaboradores e a necessidade de conhecer os membros da equipe. Conforme relata a gestora abaixo, conhecer cada pessoa que trabalha com ela facilita a compreensão e a realização das atividades. A comunicação com a sua equipe sempre foi direta.

A minha equipe precisa me conhecer e eu preciso [conhecê-la]. Para que a equipe saiba o que eu quero, eu preciso dizer. Não tenho obstáculos em manter um bom relacionamento interpessoal, porque acredito que a vida me ensinou a lidar com mais leveza [com os] grandes problemas, e entendo que o outro tem diferenças, e que as diferenças são apenas diferenças e que não nos fazem melhor ou pior, apenas diferente (E2).

No decorrer do texto pode-se verificar observações constantes a respeito de características da gestão masculina e da gestão feminina. Há realmente diferenças em cada modelo de gestão? As executivas entrevistadas para esta pesquisa responderam a esse questionamento e apontaram características da gestão masculina. Entre as respostas, se destacam as que seguem.

Considero a gestão masculina mais objetiva. Eles conseguem delegar, eles conseguem cobrar, eles são mais objetivos, então eles não colocam muito o sentimento à frente das coisas. Acho que a mulher ela tem que procurar muito esse equilíbrio entre o que é sentimento e o que é administrar, o que é gerir. Lógico que você pode dissociar uma coisa na frente da outra, a gente tem que andar em equilíbrio. Como também o homem não pode colocar só a objetividade porque ele administra pessoas, é gestão de pessoas também. Então eu vejo a questão do homem assim: eles são muito objetivos, eles são práticos, eles sabem delegar, sabem cobrar de uma maneira mais efetiva, mas eles pecam também por isso, eles passam muito por cima do 'ser' (E7).

Caracterizo como uma gestão autoritária, onde a equipe nem sempre participa das decisões e não [possui] autonomia para decidir. No geral, os homens são mais rígidos, mais burocráticos. Não há sentimentos envolvidos na sua gestão. São mais objetivos (E3).

Segundo Glynos e Howarth (2007), essa dimensão afetiva é fundamental para entender as práticas de liderança que atraem ou que geram adesão de indivíduos em organizações. Para os autores, na atualidade, frente a um discurso ameaçador, os

indivíduos podem constituir as suas próprias posições de sujeito, identificando-se com novas demandas fora desses discursos e, até mesmo, constituindo forte oposição a eles.

As entrevistadas consideram a gestão masculina inflexível, burocrática, autoritária, ditadora, controladora. Relatam que falta aos homens 'jogo de cintura', sensibilidade e uma visão mais ampla do 'todo' organizacional. Elas se consideram mais sensíveis, atenciosas e flexíveis em suas atitudes e decisões, mais detalhistas e organizadas. Para elas, os gestores do sexo masculino são mais sérios e agressivos na sua postura.

Considero a gestão masculina uma gestão de imediatismo, intolerância. É diferente da mulher. Nós pensamos mais no outro, como o outro está envolvido em determinada situação. Antes de tomar qualquer decisão em relação a algum problema com funcionário, pesquiso todas as fontes possíveis para saber exatamente a causa desse problema. Não é que queira agir com o coração, mas acho que devemos sempre escutar o outro, suas razões (E8).

Reforçando essa perspectiva, Lima (2001) defende a ocupação das mulheres em funções mais elevadas na organização, afirmando que elas são consideradas mais receptivas aos sentimentos alheios e mais compreensivas. Por isso, estão mais bem preparadas para assumirem cargos de chefia e resolverem problemas interpessoais no seio das equipes.

Os relatos das gestoras seguem caracterizando a gestão masculina como inflexível, muitas vezes incoerente e com ausência de bom senso. No depoimento abaixo a gestora aponta como característica masculina a dificuldade de reconhecer que cometeu algum equívoco, considerando essa atitude inflexível. Para ela, as mulheres possuem bom senso e têm maior facilidade de reconhecer um erro na sua gestão.

Eu acho que às vezes falta jogo de cintura e flexibilidade. Eu lido e trato diariamente com muitos homens e, na hora que a gente contesta alguma decisão dos homens, eles são muito mais resistentes que a mulher para reanalisar uma conduta. Para o homem reconhecer que está errado, equivocado em alguma conduta, é muito mais difícil que uma mulher. Eu acho que a mulher consegue ter mais discernimento e bom senso. O grande x da questão, o nó da coisa, está no bom senso. Acho que no geral a mulher tem mais bom senso, mais coerência que os homens (E5).

As gestoras foram questionadas também a respeito dos resultados da gestão feminina para as organizações. Em sua grande maioria, elas consideram que a gestão feminina traz contribuições que estão sendo vistas de forma positiva tanto pelos membros internos quanto pelos membros externos às organizações nas quais atuam.

Eu acho que a gestão feminina trouxe resultados excelentes. A mulher tem um olhar mais amoroso pra determinadas coisas. Eu acho que a gente só tem a ganhar, porque você vai ter administrados felizes, porque a questão de gestão pessoal influencia muito na saúde mental, psíquica do servidor. Por quê? Se você

tem um empregado feliz e sabe que aquele administrador se preocupa com ele, com certeza seu trabalho será realizado de forma diferente. Então, esse lado feminino da preocupação com o outro pode até ter sido visto como impacto no início, mas, hoje, contribui (E7).

Com as informações obtidas, pode-se perceber que as entrevistadas admitem que a mulher vem ganhando espaço na gestão das organizações e implantando características que elas consideram, em sua grande maioria, particulares ao mundo feminino. Tais características, de acordo com os relatos das entrevistadas, contribuem para uma gestão considerada mais flexível e humanitária, na qual o reconhecimento do trabalho em equipe e a valorização maior do colaborador como pessoa, entre outras, possibilitam alcançar os objetivos propostos pela organização.

Com a finalidade de sintetizar os relatos acima apresentados, foi elaborada a Tabela 2, que apresenta características consideradas da gestão masculina e da gestão feminina apontadas pelas gestoras entrevistadas e contemplando aspectos das quatro categorias destacadas nesta pesquisa.

Tabela 2

Diferenças entre a Gestão Feminina e a Gestão Masculina

Categorias Analíticas	Evidências Empíricas	
	Gestão Feminina	Gestão Masculina
Processo Decisório	Sua gestão leva em consideração a opinião dos colaboradores ao tomar decisões. É participativa. Procura ouvir os subordinados, o que não diminui a sua responsabilidade na decisão.	Homens administram com a 'cabeça' e não com o 'coração'. Gestão autoritária, sem participação dos colaboradores, rígida e burocrática.
Estilo de Liderança	Liderança afetiva, tratando os colaboradores como pessoas e não como funcionários, de maneira atenciosa. Sensatez nas atitudes, pedir em vez de mandar, manter postura altiva sem ser arrogante.	Liderança autoritária, indiferente aos problemas dos colaboradores. Gestão de imediatismo, intolerância. É autoritária, ditadora, o controle é mais rígido.
Comunicação e Relacionamento Interpessoal	O estreitamento da relação com os colaboradores é importante para o bom relacionamento. A boa comunicação reflete um bom relacionamento com a equipe. Lida com os problemas da vida com mais leveza.	Homens são objetivos, práticos, sabem delegar e cobrar, mas 'passam por cima' dos outros. Faltam 'jogo de cintura', flexibilidade e menos resistência aos homens para reconhecerem quando erram.

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Finalmente, pode-se perceber que as gestoras entrevistadas admitem existir uma diferença nas características de gestão feminina e masculina. Elas consideram, ainda, que a gestão feminina apresenta inovações, especialmente por dispor de características mais humanitárias e flexíveis.

Na próxima seção serão apresentadas as considerações finais sobre a pesquisa, sintetizando-se os resultados principais encontrados e sugerindo-se pesquisas futuras acerca da temática aqui discutida.

Conclusões

Na presente pesquisa buscou-se contribuir com informações consideradas relevantes para o conhecimento das características da gestão executiva feminina, entrevistando mulheres que ocupam cargos executivos em empresas do estado de Sergipe. O questionamento principal definido na problemática central da pesquisa foi sobre a inovação na gestão feminina nas organizações, mais especificamente para identificar e analisar, a partir do discurso das entrevistadas, as características e singularidades existentes na gestão executiva feminina em relação às categorias de processo de tomada de decisão, estilo de liderança, comunicação pessoal e relacionamento interpessoal. As informações foram coletadas por meio de levantamento bibliográfico de trabalhos elaborados por autores que pesquisaram a temática, além de entrevistas em profundidade com as executivas que participaram da pesquisa.

Na opinião das gestoras entrevistadas, mediante a gestão masculina, a gestão feminina apresenta características diferentes e inovadoras. O ponto principal analisado a partir das suas respostas nas entrevistas foi relacionado a tendência à humanização da gestão, na percepção delas. Todas as entrevistadas caracterizaram a sua gestão como sendo mais humanitária do que as práticas gestionárias masculinas, valorizando o colaborador, os sentimentos e o comprometimento com o outro.

A gestão feminina foi apontada como uma gestão que preserva e valoriza o reconhecimento do indivíduo. Para as executivas, a gestão feminina inova em assumir uma postura mais flexível, mais democrática, mais participativa. O ponto principal não é demonstrar poder, pois o poder já é natural pelo cargo que elas exercem. O ponto principal é conquistar a equipe, valorizar e reconhecer o trabalho desenvolvido pelos seus integrantes.

Sintetizando, o processo de tomada de decisão na gestão das mulheres entrevistadas é considerado um trabalho em equipe. No que se refere ao estilo de liderança, elas consideram que realizam uma gestão participativa, constituída por meio da compreensão, da sensibilidade e da flexibilidade. Elas acreditam que a união de características tidas como masculinas e femininas possibilita o surgimento de novas formas de liderar equipes. No que concerne a comunicação pessoal e ao relacionamento interpessoal, elas levam em conta fatores importantes como estabelecer comunicação mais fluida entre os membros da organização e favorecer o relacionamento interpessoal e entre equipes de trabalho.

Sem a intenção de esgotar a questão, muito pelo contrário, admite-se, com base na linha de raciocínio de Saffioti (2001, p. 124), que

não há identidade de gênero por trás das expressões de gênero; aquela identidade é, pela performance, constituída pelas próprias 'expressões' consideradas seus resultados. Assim, não é difícil entender a adoção de uma matriz de gênero distinta da dominante. Ademais, a escolha não recai, necessariamente, sobre uma única matriz de gênero, podendo, tanto homens quanto mulheres, transitar de uma a outras.

Ainda recorrendo a Saffioti (2001), é importante ressaltar que a reflexão do sujeito sobre a sua trajetória, as suas impressões, como as que foram analisadas nesta pesquisa, implica em uma complexa imbricação entre a identidade e as atividades profissionais que desenvolve, estabelecendo, a partir da sua existência, relações dialéticas que configuram a sua própria história pessoal, a sua história biográfica.

É importante salientar que os resultados apresentados se limitam à percepção das gestoras entrevistadas, o que se considera uma limitação do trabalho. As conclusões supracitadas devem ser consideradas como ponto de partida para a realização de novas pesquisas sobre a temática apresentada. Uma investigação acerca da percepção da gestão feminina por colaboradores, gestores masculinos e empregadores pode ser considerada sugestão para trabalhos futuros, assim como aprofundar questionamentos a respeito das inovações e permanências na gestão feminina em relação a outras categorias gerenciais.

Outrossim, espera-se que as análises aqui apresentadas possam contribuir para acrescentar elementos importantes a discussões futuras nesse campo. Espera-se também que as análises conduzidas na pesquisa possam ser úteis para empresas, pesquisadores, gestores, consultores e demais interessados na temática da gestão feminina, especialmente no que se refere às eventuais diferenças entre as características de gestão masculina e feminina e às possibilidades de inovação decorrentes.

. Os autores agradecem as recomendações e sugestões de melhoria por parte dos avaliadores, as quais contribuíram para o aprimoramento das ideias e da discussão apresentada neste trabalho.

Referências

Angeloni, M. T., & Arruda, M. da C. P. de (1997). A influência dos fatores culturais e lingüísticos nas representações da decisão. *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio das Pedras, RJ, Brasil, 21.

- Antunes, R. (2002). *Os sentidos do trabalho: Ensaio sobre a afirmação e a negociação do trabalho* (6a ed.) São Paulo: Boitempo Editorial.
- Araújo, C. (2011). As mulheres e o poder político – Desafios para a democracia nas próximas décadas. In L. L. Barsted & J. Pitanguy (Orgs.), *O progresso das mulheres no Brasil 2003-2010* (pp. 90-136). Rio de Janeiro: CEPIA; Brasília: ONU Mulheres.
- Belle, F. (1996). Executivas: Quais as diferenças na diferença? In J. F. Chanlat (Coord.), *O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas* (Vol. II, Cap. 7, pp. 195-231). São Paulo: Atlas.
- Bennis, W. (1995). *A invenção de uma vida: Reflexões sobre liderança e mudanças*. Rio de Janeiro, Campus.
- Bruschini, C. (1994). O trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes. *Revista Estudos Feministas*, 2(3): 179-199. <https://doi.org/10.1590/%25x>
- Bruschini, C. (2007). Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. *Anais do Seminário Internacional Mercado de Trabalho e Gênero: Comparações Brasil-França*, São Paulo, SP, Brasil.
- Bruschini, C., & Lombardi, M. R. (2002). Instruídas e trabalhadeiras: Trabalho feminino no final do século XX. *Cadernos Pagu*, (17-18), 157-196. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-83332002000100007>
- Bruschini, C., Lombardi, M. R., Mercado, C. M., & Ricoldi, A. (2011). Trabalho, renda e políticas sociais: Avanços e desafios. In L. L. Barsted & J. Pitanguy (Orgs.), *O progresso das mulheres no Brasil 2003-2010* (pp. 142-183). Rio de Janeiro: CEPIA; Brasília: ONU Mulheres.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods* (3th ed.). New York: Oxford University Press.
- Burke, R. J. (1994). Women on corporate boards of directors: Forces for change? *Women in Management Review*, 9(1), 27-31. <https://doi.org/10.1108/09649429410051006>
- Calás, M. B., & Smircich, L. (2007). Do ponto de vista da mulher: Abordagens feministas em estudos organizacionais. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais* (Vol. 1, Cap. 10, pp. 275-329). São Paulo: Atlas.
- Camarano, A. A., & Kanso, S. (2010). PNAD 2009 – Primeiras análises: Tendências demográficas. *Comunicados do Ipea*, 64, 1-24.
- Creswell, J. S. (2003). *Research design*. London: Sage.

- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Engels, F. (2000). *A origem da família, da propriedade privada e do estado* (16a ed.). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- Einhorn, H. J., & Hogarth, R. M. (1981). Behavioral decision theory: Processes of judgment and choice. *Annual Review of Psychology*, 32, 53-88. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.32.020181.000413>
- Fischer, G. (1996). Espaço, identidade e organização. In J. F. Chanlat (Coord.), *O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas* (Vol. II, Cap. 3, pp. 81-102). São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L. (2013). Liderança feminina no mercado de trabalho. *GVExecutivo*, 12(1), 46-49.
- Fontenele-Mourão, T. M. (2006). *Mulheres no topo de carreira: Flexibilidade e persistência*. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres.
- Fontenele-Mourão, T. M., & Galinkin, A. L. (2008). Equipes gerenciadas por mulheres: Representações sociais sobre gerenciamento feminino. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 21(1), 91-99. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722008000100012>
- Glynos, J., & Howarth, D. (2007). *Logics of critical explanation in social and political theory*. London: Routledge.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20-29. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>
- Guiraldelli, R. (2007). Presença feminina no mundo do trabalho: História e atualidade. *Revista da Rede de Estudos do Trabalho*, 1(1), 1-15.
- Gutierrez, G. L. (1999). *Gestão comunicativa: Maximizando criatividade e racionalidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Howarth, D. R. (2013). *Pós-estruturalismo e depois: Estrutura, subjetividade e poder*. Nova York: Palgrave Macmillan.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018). *Estatísticas de gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil*. Recuperado de https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf
- Johansson, A. W., & Lindberg, M. (2011). Making a case for gender-inclusive innovation through the concept of creative imitation. *Annals of Innovation & Entrepreneurship*, 2(2), 8440. <https://doi.org/10.3402/aie.v2i2.8440>
- Kühner, M. H. (1997). *O desafio atual da mulher*. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves.

- Laclau, E. (1990). *New reflections on the revolution of our time*. London: Verso.
- Laclau, E., & Mouffe, C. (1985). *Hegemony and socialist strategy: Towards a radical democratic politics*. London: Verso.
- Lima, A. F. (2001). *Mulheres e organizações masculinizadas: Em busca de um espaço organizacional propício à convivência harmônica entre homens e mulheres*. Brasília: União Educacional de Brasília.
- Lodi, J. B. (1999). *Fusões e aquisições: O cenário brasileiro*. Rio de Janeiro: Campus.
- Machado, R. M. da C., & Wetzel, U., & Rodrigues, M. E. (2008). A experiência de sucessão para herdeiras de empresas familiares do Rio de Janeiro. *Cadernos Ebape.BR*, 6(3), 1-24. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512008000300009>
- Manning, T. T. (2002). Gender, managerial level, transformational leadership and work satisfaction. *Women in Management Review*, 17(5), 207-216. <https://doi.org/10.1108/09649420210433166>
- March, J. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*. New York: The Free Press.
- Nogueira, C. M. (2004). *A feminização no mundo do trabalho*. São Paulo: Autores Associados.
- Novaes, M. B. C. de, & Gil, A. C. (2009). A pesquisa-ação participante como estratégia metodológica para o estudo do empreendedorismo social em administração de empresas. *Revista de Administração Mackenzie*, 10(1), 134-160. <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712009000100007>
- Oliveira, Z. L. C. de (2003). Trabalho e gênero: A construção da diferença. *Mulher e Trabalho*, 3, 111-117.
- Probst, E. R. (2003). *A evolução da mulher no mercado de trabalho* (Trabalho de Conclusão de Curso). Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Instituto Catarinense de Pós-Graduação, Criciúma, SC, Brasil.
- Robbins, S. P. (2000). *Administração: Mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva.
- Saffioti, H. I. B. (1976). *A mulher na sociedade de classes: Mito e realidade*. Petrópolis: Vozes.
- Saffioti, H. I. B. (2001). Contribuições feministas para o estudo da violência de gênero. *Cadernos Pagu*, 16, 115-136. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-83332001000100007>
- Silva, M. B. N. da (1987). A história da mulher no Brasil: Tendências e perspectivas. *Revista do Instituto de Estudos Brasileiros*, 27, 75-91. <https://doi.org/10.11606/issn.2316-901X.v0i27p75-91>

Torres, A. S., Junior, & Moura, G. L. (2011). Decisão em administração: Uma discussão. In A. S. O. Yu (Coord.), *Tomada de decisão nas organizações: Uma visão multidisciplinar* (Cap. 1, pp. 3-22). São Paulo: Saraiva.

Welch, D. (2002). *Decisions, decisions: The art of effective decision making*. New York: Prometheus.

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.