

---

## **Mulher Macho, Não Senhor! – Um Estudo de Caso sobre a Percepção de Gestoras e seus Pares a Respeito do Modelo de Gestão Feminina.**

Clara Amorim Pontes Correia Lima (UFPB) - clara\_amorim@yahoo.com.br

Brena Carolina de Oliveira Silva (UFPB)- brena.carolina.adm@gmail.com

Joacil Carlos Viana Bezerra (UFPB) - joacilcarlosviana@gmail.com

---

### **RESUMO**

Com o objetivo de analisar a percepção das gestoras e seus pares no tocante às características de um modelo de gestor e como o gênero se associa a esse modelo, o estudo busca discutir junto à teoria se o modelo de gestão feminino é impeditivo para altos cargos de gestão. Sendo assim, abordou-se no referencial teórico o conceito de gestão organizacional e estudos atuais sobre a gestão feminina. Enquadrado como estudo de caso, este trabalho se caracteriza como uma pesquisa de abordagem qualitativa e descritiva, com a coleta de dados feita através de roteiros semi-estruturados de entrevistas e análise dedutiva-verificatória-objetiva, configurando-se como análise de conteúdo. Quanto às limitações, elenca-se a rotina corrida dos gestores resultando em entrevistas curtas, como também a quantidade de gestores disponíveis na organização refletindo em um número restrito de entrevistas.

**PALAVRAS-CHAVES:** Gestão Organizacional; Gestão Feminina; Estudo de Caso; Análise de Conteúdo.

## **Mulher Macho, Não Senhor! - A Case Study about the Perception of Female Managers and their Peers about the Female Management Model.**

### **ABSTRACT**

This study aims to analyze the perception of managers and their peers about the characteristics of a managerial model and how the gender is associated with this model, the study seeks to discuss together the theory if the female management model is impeditive to high positions direction management. Therefore, the concept of organizational management and current studies on women's management were addressed in the theoretical framework. As a case study, this work is characterized as qualitative and descriptive research, with data collection through semi-structured interview and deductive-verifier-objective analysis, being configured as content analysis. As for the limitations, the managers' run-time routine results in short interviews as well as the number of managers available in the organization, reflecting on a limited number of interviews.

**KEY WORDS:** Organizational Management; Female Management; Case Study; Content Analysis.

## **Mulher Macho, Não Senhor! – Um Estudo de Caso sobre a Percepção de Gestoras e seus Pares a Respeito do Modelo de Gestão Feminina.**

### **1 Introdução**

As organizações atualmente enfrentam diversas mudanças, sejam tecnológicas, estruturais ou na forma de gestão, nas quais as mulheres surgem como líderes. A gestão feminina tem sido alvo de pesquisas nos diversos tipos de organizações - públicas, privadas ou sem fins lucrativos - uma vez que as mulheres estão chegando à presidência de tribunais superiores, são ministras, comandam grandes empresas, universidades, tropas militares e até países.

A inserção das mulheres nas mais diversas áreas do mercado de trabalho tem provocado mudanças em toda a sociedade (Souza, 2017). A participação da mulher no mercado iniciou após a Revolução Industrial e Primeira e Segunda Guerras Mundiais, quando as mesmas precisaram substituir nas fábricas seus companheiros, que atuavam nas guerras. Antes disso, a mulher tinha como função somente ser dona de casa e cuidar da família, pensamento que ainda hoje é presente em nossa sociedade (Silveira, 2017), porém com menos ênfase.

Logo, a percepção da divisão sexual do trabalho, onde os homens monopolizavam os postos mais altos e privilegiados e as mulheres, frequentemente, ocupavam níveis organizacionais mais baixos, vem perdendo forças nas organizações. Além, do exposto no parágrafo anterior, esta evolução é percebida no documento Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil disponibilizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018). O mesmo demonstra que houve um crescimento no Brasil de, em média, 15% da ocupação de cargos de gerência por mulheres.

Atualmente, estudos mostram que as mulheres têm abandonado o papel de “donas de casa” para conquistar seu espaço nas organizações (Diniz, Silva, & Mendes, 2011; Sales et al., 2013; Cardenas et al., 2014). Dentre as características da gestão feita por mulheres, pode-se citar: cautela, percepção aguçada, facilidade de autocontrole, humanização das relações, fragilidade, afetividade, paciência e flexibilidade no ambiente de trabalho, entre outras (Kanan, 2010; Bueno, Domingues, & Bueno, 2016).

Apesar de nos últimos anos terem sido apresentados diversos trabalhos a respeito de gênero nas organizações, e alguns poucos estudos sobre o perfil da gestão feminina, não houve a compreensão do fenômeno a partir da percepção de seus pares, o que foi elencado por alguns autores como uma lacuna na teorização do fenômeno (Henderson, Ferreira, & Dutra, 2016; Ferreira et al., 2017). Sendo assim, esse trabalho tem o objetivo de analisar a percepção de gestoras e seus pares no tocante às características de um modelo de gestor e como o gênero se associa a esse modelo. E com isso, discutir junto à teoria se o modelo de gestão feminino é impeditivo para altos cargos de gestão.

Diante do exposto, o presente trabalho está estruturado em cinco seções, que compreendem esta introdução, seguido do referencial teórico em que se apresentam o conceito de gestão organizacional e estudos atuais sobre a gestão feminina. As duas seções seguintes apresentam os procedimentos metodológicos e a análise e discussão dos resultados, consecutivamente. Por fim, a última seção é destinada à apresentação das considerações finais deste estudo.

## 2 Referencial Teórico

A ideia de competência profissional é apresentada como sendo um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (Fleury, & Fleury, 2001). A partir disso, compreende-se que os profissionais mais necessitados do desenvolvimento de competências profissionais são os gestores, por atuarem nas ações estratégicas das empresas, seja na direção ou no desenvolvimento do trabalho junto com suas equipes. A identificação dessas competências tem papel importante na gestão de uma organização, tanto no aumento da competitividade quanto no sucesso desta. Gestão pode ser entendida como atividades coordenadas para a direção e controle de uma organização (De Oliveira, 2017) ou ainda como um processo que possibilita desenvolver dentro de uma organização atividades eficientes e eficazes em busca de solução satisfatória para um problema/situação.

Com o movimento feminista e a própria conscientização das mulheres ao longo do tempo, constata-se uma ascensão do nível de instrução feminina, socioeconômico, no número de famílias comandadas por mulheres, como também um declínio na taxa de fecundidade, tendo vista que algumas mulheres estão dando prioridade ao trabalho que a maternidade (Lima et al., 2018). Essas questões contribuem para a inserção das mulheres no mercado. Desde 1980, as mulheres vêm firmando uma posição significativa no mercado, quando deixaram de ser atores emergenciais e esporádicos para se tornarem parte essencial no cenário das fábricas (Santos et al., 2016). Atualmente pode se observar que está ocorrendo um momento de transição do papel da mulher na sociedade. As mulheres demonstram uma necessidade de saída de uma esfera reprodutiva, na qual estiveram presas por muito tempo, para inserção em uma esfera produtiva, onde possuem forte atuação e estão transformando a gestão no ambiente corporativo (Gomes et al., 2017).

Porém, quando se aborda a questão da ocupação de cargos de liderança, não é vista a mesma evolução, posto que ainda há preconceito e discriminação com mulheres no ambiente de trabalho (Kanan, 2010; Souza, 2017). Apesar de ocuparem posições de destaque e assumirem diversos papéis anteriormente desenvolvidos exclusivamente por homens, os grandes cargos permanecem ocupados por gestores do sexo masculino (Santos et al., 2016).

Nos estudos de Kanan (2010), em nenhum dos continentes o número de mulheres em cargos elevados é expressivo, e isso reflete inclusive na literatura, na qual os estudos sobre liderança geralmente não falam sobre a atuação feminina. No Brasil, 44% dos empregos são ocupados por mulheres e apenas 24% destes, são cargos de gerência (IBGE, 2017). Alguns autores buscaram formar teorias para compreender esse fenômeno, uma delas é a do “teto de vidro”. Essa teoria argumenta que existem obstáculos intransponíveis e invisíveis, mas perceptíveis na análise de progressão da carreira, à participação da mulher em cargos de alta gestão, intrínsecos numa construção histórica (Silva Júnior, & Martins, 2017).

Mesmo que tímido, é evidente um crescimento de mulheres em cargos de chefia, porém existem fatores limitantes que fazem com que mulheres não alcancem tais funções. Ainda se observa que a desigualdade entre os homens e mulheres é muito presente em todas as relações sociais, o que é refletido também nas organizações (Lima et al., 2018). Isso pode ser ratificado pela jornada dupla de trabalho que as mulheres são submetidas, visto que mesmo inseridas no mercado de trabalho estas ainda desenvolvem as funções que anteriormente lhe foram atribuídas, como cuidar da casa e dos filhos. Em outras palavras, a jornada de trabalho não acaba com o expediente, mas se estende na realização dos afazeres domésticos (Gomes et al., 2017). Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

realizada pelo IBGE (2017) comprovam que a mulher brasileira trabalha 5 horas a mais que o homem, o que demonstra que ainda hoje as atividades do lar são responsabilidade das mesmas.

Outra questão é a interrupção da carreira para a maternidade, devido aos fatores biológicos. Após os 35 anos as mulheres têm sua fertilidade reduzida, ou seja, isso faz com que mulheres que desejam ser mães interrompam a sua trajetória profissional no momento de maior produtividade, visando atender às demandas da maternidade. Além disso, por serem bastante subjetivos muitas vezes os processos seletivos podem carregar doses de preconceito que acabam por prejudicar a chegada de mulheres a esses cargos de liderança. Em outro ponto, quando a ascensão ocorre, as mulheres também podem enfrentar desconfiança a respeito de sua liderança, competência e capacidade de gerenciar (Lima et. al, 2018).

A partir da década de 1990, com os estudos de Steil (1997), as pesquisas a respeito do “teto de vidro” começaram a estar presentes na Administração, que se refere à segregação vertical, ou seja, relacionado à dificuldade no avançar da carreira nas empresas. Outro termo utilizado para definir o fenômeno na literatura é “parede de vidro”, que se refere à segregação horizontal, ou seja, dificuldade de posicionamento na sociedade no caso de empreendedoras (Santos et al., 2016). A partir dessas definições, pode-se concluir que não necessariamente existem fatores que excluem a mulher do mercado, o que existe são barreiras à sua ascensão no mercado de trabalho, oriundas de preconceito e discriminação (Lima et al., 2018).

Novas formulações da teoria apontam que o “teto de vidro”, na verdade, é um labirinto, pois as barreiras encontradas pelas mulheres estão ao seu redor e não somente sobre elas (Henderson, Ferreira, & Dutra, 2016). No que tange a segunda definição, Santos et al. (2017) realizaram entrevistas com empreendedoras e identificaram três tipos de “paredes de vidro” que interferiam no crescimento profissional dessas mulheres, sendo elas: a família, as pessoas que se relacionam profissionalmente e a sociedade de maneira geral.

Diante de tais desafios impostos pela cultura organizacional, as mulheres utilizam-se de métodos cada vez mais eficientes, para atuarem competitivamente em um cenário onde não são valorizadas e reconhecidas. Quando este objetivo é alcançado, a gestão feminina tende a ser vista como benéfica à organização, pois existem características comportamentais femininas que tendem a influenciar positivamente os processos (Silva Júnior, & Martins, 2017).

Bueno, Domingues e Bueno (2016) defendem em seu estudo que a feminilidade na gestão é resultado da mistura entre sensibilidade e sensualidade. A sensibilidade estaria vinculada às características definidas no estudo como sendo femininas, como a cautela, percepção aguçada, facilidade de autocontrole, humanização das relações, fragilidade, afetividade, paciência e flexibilidade no ambiente de trabalho. Enquanto que a sensualidade diz respeito a capacidade de cativar/envolver o outro através do charme, carisma, simpatia, uso adequado do corpo, entre outros.

Apesar de tais qualidades, as mulheres tendem a enfrentar resistência de seus liderados como também dificuldades para conciliar trabalho, família, lazer e qualificação profissional (Ferreira et al., 2017). Henderson, Ferreira e Dutra (2016) descrevem como uma explicação para essa situação a existência de uma pressão pela masculinização dentro das organizações, contribuindo com a lógica das oposições binárias, que pregam que as mulheres são as que possuem sentimentos e intuições enquanto os homens são os que possuem agressividade e racionalidade. Tal lógica faz com que essas contradições de cunho machista sirvam como um padrão, levando a mulher a se masculinizar para ser aceita ou se adequar aos papéis de liderança requisitados pelas empresas (Lima et al., 2018). Apesar de fortemente presentes no

mercado, tais crenças vêm mudando com o tempo, inclusive nas estruturas familiares, o que acaba por refletir homens com atitudes mais femininas e vice-versa (Santos et al., 2016).

Henderson, Ferreira e Dutra (2016) encontraram em seu estudo, discursos de determinação e superação das mulheres entrevistadas e concluíram que quando há o investimento em formação educacional, as mulheres têm mais oportunidades de ascender e que tendem a adaptar - amenizar - suas identidades femininas como meio para ascender na carreira. Ou seja, não necessariamente há a masculinização imposta, e sim uma mudança para uma identidade executiva, o que também acontece com os homens.

Silveira (2017) se baseou em Russel, Rush e Herd (1988) para apresentar seis barreiras à gestão feminina: as mulheres apresentam características pessoais inadequadas para o gerenciamento, preocupações familiares e sociais, barreiras organizacionais, educação ou experiências limitadas, preocupações femininas e resistência a subordinação. Como resultados da pesquisa a autora constatou que além das seis barreiras anteriormente apresentadas, a dupla jornada e a pressão por estar sempre bonita e apresentável também dificultam o exercício da gestão feminina. No estudo, a delicadeza feminina foi apontada como falta de aptidão, e também a questão dos filhos, que apareceu como fator impeditivo para a ascensão das mesmas.

Kanan (2010) citou algumas características femininas consideradas positivas para a gestão como: capacidade de aprender e de fazer parcerias, flexibilidade, relacionamento interpessoal, intuição, confiança, comunicação e cooperação. Em contrapartida, apresenta como características negativas a falta de qualificação, descontinuidade – muitas vezes devido à gravidez – e o processo de formação educacional feminino, que não as prepara para liderar. Esse estudo assume que a liderança feminina é mais voltada para pessoas que para tarefas, enquanto o estilo masculino de gestão é mais orientado para o poder e tem como características principais a agressividade e assertividade.

Essas questões levam as mulheres a se esforçarem de modo a se mostrarem tão capazes quanto os homens em situações de liderança. Porém, elas possuem um “jeito especial” moldado pelas experiências e relações sociais que as diferenciam de seus pares. Questões como descentralização da gestão, busca por assessoria e foco na qualidade dos serviços prestados acabam por serem características da gestão feminina (Gomes et al., 2017).

As mulheres que alcançam cargos de referência nas empresas ou que empreendem seus próprios negócios passam a perceber sua atuação como um fenômeno social. Seu discurso evolui do individual para abranger todas as mulheres, deixando claro como histórias individuais podem refletir na sociedade (Santos et al., 2016). Apresentadas algumas características sobre as diversas formas de gerir as organizações, bem como particularidades dos gestores masculinos e femininos, apresenta-se em sequência os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo.

### **3 Procedimento Metodológico**

Esta investigação se propõe a registrar a auto percepção das mulheres gestoras, de uma distribuidora de medicamentos da cidade de João Pessoa, sobre o seu perfil de gestão e relacioná-los com os resultados obtidos sobre as percepções dos gestores do sexo masculino quanto às características da gestão feminina. O percurso metodológico realizado foi de cunho qualitativo, por permitir relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, e por possibilitar a ênfase sobre os processos e a interpretação dos seus significados, não expressos em métodos nomotéticos (Moresi, 2003; Denzin, & Lincoln, 2006; Augusto *et al.*, 2013). A pesquisa

qualitativa se adequa ao desenvolvimento de estudos exploratórios e descritivos, como também propicia a compreensão de relações sociais e culturais nas organizações.

Levando em conta o objetivo deste trabalho, escolheu-se seguir o caráter descritivo, por permitir descrever as características do fenômeno, como também as características e comportamento dos sujeitos envolvidos, permitindo então a compreensão do evento como um todo na sua complexidade (Godoy, 1995; Gil, 2010). Adotou-se o estudo de caso, por permitir uma análise minuciosa e objetiva da situação real que foi investigada (Borba, & Luz, 2002). Selecionou-se o caso de uma distribuidora que atua há 15 anos na cidade de João Pessoa - PB, visto que a mesma possui a sua gestão formada, em maioria, por mulheres - num total de dez gestores, seis são mulheres e quatro homens - contrapondo os estudos realizados até então. A empresa conta com 98 funcionários no total (49 homens e 49 mulheres), sendo que 6 dos detentores de cargos elevados são membros da mesma família e proprietários, o que a caracteriza como uma organização de gestão familiar.

Os sujeitos abordados nesta pesquisa foram os gestores da distribuidora. Os autores entraram em contato com a distribuidora, através da analista financeiro, obtendo a disposição da organização em contribuir com a pesquisa. Com relação à coleta de dados, foram entrevistados quatro gestores, sendo 2 mulheres e 2 homens, que para fins deste estudo foram nomeados de G1, G2, G3 e G4. As entrevistas foram desenvolvidas em julho de 2018, com duração média de 30 minutos cada. Utilizou-se de roteiro semi-estruturado, contendo tópicos elaborados a partir do referencial teórico e à luz do questionamento proposto inicialmente. O roteiro continha 10 questões, sendo 2 perguntas objetivas e 8 subjetivas.

No que se diz respeito à análise de dados, a interpretação dos dados ocorreu por meio da análise de conteúdo. O uso desta metodologia possibilitou a classificação e categorização do conteúdo coletado nas entrevistas, reduzindo suas características a elementos-chave, de modo a serem comparáveis com uma série de elementos presentes em estudos anteriores (Carlomagno, & Da Rocha, 2016), como já mencionado. Ressalta-se que neste tipo de análise faz-se necessário considerar o contexto das análises, não podendo o pesquisador ater-se somente aos aspectos manifestos dos dados coletados (Mozzato, & Grzybovski, 2011). Desta forma, levou-se em conta também ao interpretar os dados a naturalidade dos sujeitos desta pesquisa, visto que este fator mostrou-se relevante para a construção do comportamento destes quanto à gestão organizacional com o passar do tempo.

Em decorrência de se utilizar de teorizações precedentes à análise e servindo de fundamento para ela, a análise deste estudo pode ser classificada em dedutiva, verificatória, e objetiva, tendo ocorrido através das seguintes etapas: primeiro houve uma análise inicial do conteúdo das entrevistas; em sequência foi realizada a síntese e seleção dos resultados a serem abordados na próxima seção; categorizou-se então os dados, conforme o Quadro 1, relacionando as características descritas no referencial teórico deste estudo e a respectiva análise das falas dos gestores entrevistados; e, por fim, realizou-se a interpretação dos dados e argumentação.

Figura 1. Categorias de análise

<b>Categorias</b>	<b>Autor (es)</b>
Desafios/Trajatória de carreira	Kanan (2010); Bueno, Domingues, & Bueno (2016); Ferreira et al. (2017); Silveira (2017); Silva Júnior, & Martins (2017).
Gestão feminina	Kanan (2010); Bueno, Domingues, & Bueno (2016); Ferreira et al. (2017); Silveira (2017); Silva Júnior, & Martins (2017).
Barreiras para a gestão feminina	Kanan (2010); Silveira (2017); Souza (2017).
Resistência à subordinação	Ferreira et al. (2017).

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Estes procedimentos metodológicos foram utilizados buscando alcançar o objetivo central deste trabalho. Portanto, são apresentadas a seguir as análises e discussão dos resultados obtidos.

#### 4 Análise dos Resultados

Neste tópico faz-se a discussão dos resultados obtidos por meio das análises das entrevistas semi-estruturadas e a base teórica apresentada anteriormente.

##### 4.1 Categorização dos Entrevistados

Foram entrevistados os gestores dos setores administrativo-financeiro, executivo, comercial e gerente de logística, com faixa etária entre 30-53 anos, conforme o quadro 1. Percebeu-se que a maioria já está a um bom tempo na empresa, o que possibilita a terem se acostumado com o estilo de gestão prioritário na empresa.

Figura 2. Perfil dos Entrevistados.

	<b>G1</b>	<b>G2</b>	<b>G3</b>	<b>G4</b>
<b>Sexo:</b>	Feminino	Masculino	Masculino	Feminino
<b>Setor:</b>	Diretoria Administrativa Financeira	Diretoria Executiva	Diretoria Comercial	Gerência de Logística
<b>Funções:</b>	Gestão e manutenção do patrimônio e também do Contas a pagar e a receber	Administra o planejamento da empresa com foco no administrativo, logística e tributário	Gerencia atividades de compra e venda da empresa	Controlar a legislação vigente com relação à movimentação de medicamentos, acompanhar farmacêuticos e entradas e saídas de mercadoria
<b>Qtde. de subordinados:</b>	6	7	55	43
<b>continua</b>				

<b>Figura 2. Perfil dos Entrevistados. (continuação)</b>				
	<b>G1</b>	<b>G2</b>	<b>G3</b>	<b>G4</b>
<b>Tempo de atuação na empresa:</b>	15 anos	15 anos	9 anos	2 anos
<b>Idade:</b>	53 anos	52 anos	30 anos	47 anos
<b>Estado civil:</b>	Casada	Casado	Casado	Casada
<b>Qtde.de filhos:</b>	3	3	-	2
<b>Naturalidade:</b>	Guarabira	Recife	Recife	Nazarezinho

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

## 4.2 Categorias de Análise

Tendo em vista que esta investigação objetiva conhecer as particularidades da gestão feita por mulheres e a percepção desta por outros gestores, contemplou-se nesse estudo quatro categorias de análise, a partir das perspectivas trabalhadas pelos autores referenciados neste trabalho (Kanan, 2010; Bueno, Domingues, & Bueno, 2016; Ferreira et al., 2017; Silveira, 2017; Silva Júnior, & Martins, 2017).

### 4.2.1 Desafios/Trajatória de Carreira

Em comum, todos os entrevistados mencionaram como um desafio em suas carreiras a adaptação à cidade de João Pessoa e a cultura de mercado do local, visto que todos são naturais de outra cidade ou estado. Em relação a mudança cultural, o entrevistado G3 mencionou ter tido dificuldades em aprender a lidar com pessoas assim que entrou na empresa em questão, citando como causa a falta de amadurecimento e desenvolvimento do comportamento de liderança. Porém não houve pontuações relacionadas aos problemas de gestão e/ou aceitação nos entrevistados do sexo masculino.

O entrevistado G2 citou que um dos desafios foi com relação à troca do sistema operacional logístico por outro mais tecnológico, principalmente devido à resistência dos funcionários. Esse fato também foi citado pela entrevistada G4, que afirmou ter pouca experiência no uso da tecnologia voltada à logística. Desta forma, o fator tecnologia independe do sexo.

A gestora G1 afirmou ter tido dificuldades ao iniciar as atividades como diretora no setor administrativo-financeiro da empresa em questão, visto que a sua formação não abarcava funções de gestão. A mesma relatou que um dos principais desafios foi quando a empresa tomou uma decisão relativa ao seu setor, referente a um empréstimo ao qual ela não apoiava. Percebeu-se então que os tomadores desta decisão na época não levaram em consideração o posicionamento da gestora, mesmo se tratando do departamento em que a mesma era - e é - responsável.

"Depois que esse dinheiro entrou, foi muito desgastante pra mim [...] Foi muito estressante pra mim, eu fazer esse dinheiro voltar pro fluxo de caixa da empresa. Foi a pior fase da empresa... pelo menos pro financeiro" (G1).

Isso corrobora com o depoimento do respondente G3, que afirmou ter a percepção que um dos maiores desafios que as mulheres enfrentam em cargos de gestão é o desrespeito à sua

autoridade, e pode ser sustentado por Kanan (2010), quando a mesma define que agressividade e assertividade são características de gestão masculina, por esse motivo pensam que é correto não respeitar a autoridade alheia.

Assédio, não ter as mesmas oportunidades que os homens e a rejeição no mercado também foram mencionados pelos gestores do sexo masculino como desafios presentes na atuação feminina na gestão, o que também é encontrado na literatura (Kanan, 2010; Bueno, Domingues, & Bueno, 2016; Ferreira et al., 2017; Silveira, 2017; Silva Júnior, & Martins, 2017). O respondente G3 citou já ter sofrido questionamentos de seus subordinados em decorrência da contratação de uma mulher para um cargo de gerência, o que mostra que a rejeição da mulher em cargos de gestão também pode se estender aos que a contratam. Isso é apresentado por Silveira (2017) como categorias de barreiras organizacionais para a gestão feminina.

#### **4.2.2 Gestão Feminina**

Os dois gestores masculinos (G2 e G3) afirmaram que tinham como características positivas pessoais o relacionamento interpessoal e humanização das relações, que segundo Kanan (2010) e Bueno, Domingues e Bueno (2016) normalmente são características de gestão femininas. Enquanto que a respondente G4 citou objetividade e capacidade de tomar decisões rapidamente, características defendidas por Kanan (2010) como sendo da gestão masculina. Ressalta-se aqui o segmento da organização estudada. Houve um consenso entre os entrevistados ao afirmarem que, na indústria farmacêutica, o modelo de gestão feminino não é impeditivo, sendo até elogiado. Para o G2, as mulheres que ocupam os cargos de alta gestão no setor têm de forma clara as políticas das empresas que representam, podendo ser firmes e “duras” quanto aos interesses organizacionais, e usando a mesma linguagem dos homens. Já a G4 salienta que, em decorrência da entrada de indústrias farmacêuticas internacionais no país, o modelo de gestão feminino deste setor vem cada vez mais se modernizando e seguindo as tendências do exterior.

A entrevistada G1 também se contrapôs à Kanan (2010) ao elencar como sua principal característica negativa a inflexibilidade, o que, no estudo anterior, foi considerada como uma característica masculina. A gestora menciona que esse fator é um traço específico de sua personalidade, e acredita que isso se desenvolveu por ter frequentado um curso de graduação em que a maioria dos alunos eram homens e em sua formação familiar ter grande influência masculina. Além disso, também surge como justificativa o fato da empresa abordada neste estudo de caso ter uma gestão majoritariamente familiar e flexível e, em decorrência de fato, a gestora informou sentir a necessidade de ser mais “dura” quanto aos procedimentos financeiros da organização. O G3 afirmou que algumas características de gestão, para ele, independem do sexo, e que depende da pessoa em si.

Entre as características classificadas como importantes na gestão em geral, todos os respondentes mencionaram simpatia, capacidade de cativar, qualificação profissional, habilidades de comunicação, cooperação, assertividade, intuição, confiança, jogo de cintura, percepção aguçada, autocontrole, humanização das relações e carisma. A característica fragilidade foi considerada não importante por todos os entrevistados. As demais pontuações não consensuais são descritas no quadro abaixo.

Figura 3. Características importantes e não importantes na gestão.

	G1	G2	G3	G4
<b>Não Importante</b>	Afetividade, flexibilidade, vulnerabilidade.		Vulnerabilidade.	Vulnerabilidade.
<b>Importante</b>	Agressividade, cautela, delicadeza.	Agressividade, cautela, afetividade, flexibilidade, vulnerabilidade, delicadeza.	Cautela, afetividade, flexibilidade, delicadeza.	Cautela, afetividade, flexibilidade, delicadeza.

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Quando pedidos para relacionar as características consideradas como não importantes à gestão feminina, os dois gestores masculinos entrevistados mencionaram a delicadeza. Além desta, cautela também foi mencionada pelos respondentes como uma característica das mulheres, corroborando com o estudo de Bueno, Domingues e Bueno (2016), porém se contrapondo ao fato da mesma não ser visualizada como um benefício na gestão.

No que se refere às pontuações objetivas, todos os gestores informaram acreditar nas afirmativas “Me sinto qualificado para assumir cargos de gestão”, “Estou sempre fazendo cursos fora do trabalho para me qualificar” e “Meu processo educacional me preparou para liderar os representantes como gestores” os representam como gestores. Esse resultado se contrapõe às afirmativas de Kanan (2010) e Silveira (2017) que apontavam a falta de qualificação das mulheres em relação aos homens. Neste estudo verificou-se também que as participantes tinham tempo livre e buscavam se qualificar com cursos externos à organização, e acreditavam que o processo educacional as tinham preparado para exercer a liderança. Henderson, Ferreira e Dutra (2016) já haviam afirmado que quando as mulheres investem em sua formação educacional, elas tendem a ascender nos cargos de gestão, o que foi confirmado pelas entrevistadas.

Os dois gestores masculinos não marcaram “Visto-me discretamente para não ser julgado(a)”, enquanto as duas gestoras se identificaram com a afirmativa. Porém, não houve aprofundamento nesta pesquisa para o entendimento de tal afirmação feita pelas gestoras. Em sequência, percebeu-se que nenhum dos respondentes assinalaram “Costumo tomar decisões sozinho(a)” que foi uma característica descrita por Kanan (2010) como masculina.

A maioria dos respondentes (G4, G2, G1) informaram não terem sido subordinado de mulheres, enquanto os que tiveram, relataram experiência divergentes com relação ao estilo de gestão de suas respectivas líderes. O G3 caracterizou a gestora que teve como um modelo de liderança, esforço, inteligência, impossibilitando então abstrair o perfil de gestão feminina praticados na empresa.

#### 4.2.3 Barreiras para a Gestão Feminina

Percebeu-se que nenhum dos respondentes assinalou a afirmativa “Minha família é/foi uma barreira para o meu crescimento profissional”, o que contradiz os estudos de Ferreira et al. (2017) e Silveira (2017). Apenas a entrevistada G1 relacionou, sem muita ênfase, como barreira a dificuldade de conciliar trabalho e família, em especial, quando os filhos eram pequenos.

"[Os diretores que são familiares] falavam muito 'Você nunca tá aqui... você tá ausente... você sai toda hora...' Eu nunca dei importância. Eu faço tudo direitinho, eu não deixo de cumprir nada. Então por ser família... talvez se eu tivesse em outro lugar e a pessoa visse que cumpro tudo não falaria" (G1).

O fator família também foi mencionado pelo respondente G2 quando estimulado a pensar em possíveis barreiras para a atuação da mulher na gestão de uma organização.

"A mulher ter mais interesse à família do que o homem, e também dar mais atenção nas relações/conflitos do que os gestores masculinos. A mulher não se desvincula do lar, dos amigos externos à organização [...]" (G2).

No entanto, a participante G1 informou conseguir trabalhar e gerenciar sua equipe mesmo não estando fisicamente presente na empresa. Tal flexibilidade de atuação também foi percebida pelo sujeito G3 como uma característica da atuação feminina, conforme o apresentado por Ferreira et al. (2017).

Ainda sobre os fatores impeditivos ao modelo de gestão feminina, foram citados: cultura organizacional, machismo, fragilidade, aversão aos riscos, fator cultural, agressividade e assédio. Foi relatado também a questão das relações pessoais e do conflito entre mulheres nas organizações, o que, em geral, influenciam de forma negativa a liderança feminina, de acordo com os gestores do sexo masculino. Sobre os fatores relações pessoais e conflito entre mulheres, o G2 afirma: "[...] É uma coisa que vejo muito, homem não perde muito tempo com conflito, tenta resolver logo. As mulheres alimentam muito [...]" (G2).

Esses elementos se aproximam da característica de confusão entre o pessoal e o profissional vinculada à sensibilidade por Bueno, Domingues e Bueno (2016), que pode ser resultado de um excesso de afetividade. Para o G2, a mulher, para desempenhar uma boa gestão, deve buscar conciliar o que tem de bom (a proximidade, por exemplo), com a liderança e focar mais nos objetivos do que nas pessoas, dar mais atenção aos fins e não aos meios, possibilitando então a assertividade na tomada de decisão.

#### **4.2.4 Resistência à Subordinação**

Nos discursos dos gestores G1 e G3 a barreira relativa a resistência da mulher à subordinação apontada no estudo de Silveira (2017) se confirmou:

"Até no fato de... como digo? Tratar com os laboratórios (fornecedores). Às vezes é... você não aceita certas coisas que ele (o fornecedor) impõe, né? E o homem aceita. Têm esse jogo de cintura mesmo, de se submeter a algumas coisas. [...] Às vezes quando a mulher... a empresa sabe que tá certa, ela não quer se submeter, né?" (G1).

"Às vezes eu quero ter um contato direto com a equipe, não quero ter nenhuma barreira hierárquica, não quero que ninguém tenha medo de falar comigo porque estou numa posição de direção e ela (subordinada) não concorda com isso" (G3).

Já no que se refere a sofrer resistência por parte dos liderados em acatar suas ordens, apenas uma mulher afirmou ter passado por isso foi a entrevistada G4, principalmente em relação à implantação de sistemas tecnológicos em logística, mas acredita não ser algo relacionado ao gênero. Inclusive essa mesma resistência foi relatada pelo respondente G2, o que pode configurar uma resistência à tecnologia e mudanças. Enquanto que a prática se mostrou mais presente entre os gestores masculinos.

No discurso da entrevistada G1 notou-se uma característica de gestão mais agressiva que as dos demais gestores. Já no discurso do G3 foi percebido certa humanização na afirmação de que o mesmo não gostaria de encorajar nenhuma barreira hierárquica e/ou medo de se dirigir a ele por causa do seu cargo de gestão. Tais fatores vão em contrapartida ao estudo de Kanan (2010), que caracteriza o estilo de liderança das mulheres mais voltados para pessoas que tarefas e menos agressiva.

"Eu ensino as pessoas a gostarem de cobrar (risos). [...] Eu fico admirada que as pessoas as vezes não são de cobrar, mas quando chegam aqui... elas adoram cobrar. Quem entra aqui (administrativo financeiro), entra na linha" (G1).

Após esta análise e apresentadas as discussões acerca do tema gestão feminina, serão explanadas a seguir algumas considerações, que não têm caráter finalístico quanto ao tema e sim referentes ao trabalho.

## 5 Considerações Finais

O estudo objetivou analisar a percepção das gestoras e seus pares no tocante às características de um modelo de gestor e como o gênero se associa a esse modelo, buscando discutir junto à teoria se o modelo de gestão feminino é impeditivo para altos cargos de gestão. Encontrou-se na percepção da gestão feminina características normalmente relacionadas aos homens na prática da gestão, como objetividade, inflexibilidade e assertividade. Apesar disso, percebeu-se que as características de gestão na organização estudada se referiam muito mais à pessoa do que ao gênero, conforme apontado por um dos entrevistados.

A característica de relações interpessoais apontava como positiva nos estudos anteriores, surgiu como um fator negativo e impeditivo para ascensão das mulheres em cargos de gestão, pois estava geralmente vinculada aos conflitos, sendo este um fator não citado pela base teórica. Um dos gestores sugeriu que as mulheres foquem mais nos objetivos que nas pessoas para a superação dessa característica feminina. Abaixo, resumem-se os achados do estudo.

Figura 4. Particularidades do estudo.

Aspecto	Apresentação
Quantidade de gestores na organização	10 (dez) gestores, sendo 6 (seis) mulheres.
Funções desempenhadas pelas gestoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão e manutenção do patrimônio;</li> <li>- Contas a pagar e a receber;</li> <li>- Controle da legislação vigente com relação à movimentação de medicamentos;</li> <li>- Controlar as entradas e saídas de mercadoria.</li> </ul>
Quantidade de subordinados	As gestoras comandam 49 (quarenta e nove) subordinados.
Forma de gestão	A empresa se caracteriza como uma organização familiar.
Desafios/Trajatória de carreira	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptação à cidade de João Pessoa e a cultura de mercado local;</li> <li>- Desrespeito de opinião por se tratar de empresa familiar;</li> <li>- Discrepância de oportunidade quanto as ofertadas ao sexo masculino;</li> <li>- Apontar sugestões em uma empresa familiar;</li> <li>- Abertura do setor farmacêutico para gestão feminina.</li> </ul>
continua	

**Figura 4. Particularidades do estudo. (continuação)**

<b>Aspecto</b>	<b>Apresentação</b>
Gestão feminina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamento interpessoal;</li> <li>- Adaptação às mudanças;</li> <li>- Inflexibilidade;</li> <li>- Objetividade;</li> <li>- Assertividade;</li> <li>- Busca por qualificação.</li> </ul>
Barreiras para a gestão feminina	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura organizacional;</li> <li>- Conflitos gerenciais;</li> <li>- Conciliar trabalho e família;</li> <li>- Machismo;</li> <li>- Assédio;</li> <li>- Aversão aos riscos.</li> </ul>
Resistência à subordinação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade por parte dos colaboradores em acatar ordens;</li> <li>- Resistência dos colaboradores com novas ferramentas tecnológicas;</li> <li>- Percepção de fragilidade pelos subordinados.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Diante do exposto, entende-se que o estudo alcançou os objetivos esperados através dos resultados apurados e das análises, demonstrando assim características próprias da gestão feminina, como também as contraposições no contexto farmacêutico. Apesar disso, conclui-se que os achados presentes na seção anterior não se distanciaram muito dos estudos anteriores, porém apresentou contradições que merecem atenção. Também percebeu-se que o setor farmacêutico possui uma abertura maior à gestão feminina quando comparado ao contexto nacional. Além disso, houve um consenso entre os entrevistados ao afirmar que o modelo de gestão feminino não é um impeditivo, mas sim elogiado na indústria farmacêutica.

Como limitações de pesquisa, elenca-se o pequeno número de gestores na organização, devido ao seu caráter familiar, que, somado à não disponibilidade dos mesmos no período de realização das entrevistas, acarretou em poucos registros. Sugere-se como pesquisas futuras o aprofundamento em estudos sobre a gestão feminina praticada no setor farmacêutico, visto que o mesmo se mostrou diferente dos dados nacionais no fator comparação entre masculinidade e feminilidade na gestão ou mesmo a definição de um modelo de gestão próprio para este tipo de indústria no contexto paraibano. Assim como alcançar uma maior quantidade de sujeitos de pesquisa, inclusive outras empresas para que possa ser possível conhecer outros contextos além do farmacêutico.

## Referências

Augusto, C. A., Souza, J. P. D., Dellagnelo, E. H. L., & Cario, S. A. F. (2013). Pesquisa Qualitativa: Rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 51(4), 745-764.

Borba, A. M. D., & Luz, S. P. D. (2002). Formação continuada para docentes do ensino superior: Apontamentos para novas alternativas pedagógicas. *Pró-Reitoria de Ensino, Universidade do Vale do Itajaí*. Itajaí.

Bueno, J. M., Domingues, C. R., & Bueno, G. (2016). Feminilidade na gestão: Sensibilidade e sensualidade na percepção de mulheres gerentes em uma instituição financeira. *Revista Alcance*, 23(2), 142-155. DOI: 10.14210/alcance.v23n2.p142-155.

Cárdenas, M. C., Eagly, A. H., Salgado, E., Goode, W., Heller, L. I., Jaúregui, K., ... Tunquí, R. C. (2014). Latin American female business executives: An interesting surprise. *Gender in Management*, 29(1), 2-24. DOI: 10.1108/GM-06-2013-0067.

Carlomagno, M. C., & Da Rocha, L. C. (2016). Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo: uma questão metodológica. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, 7(1).

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). O planejamento da pesquisa qualitativa: Teorias e abordagens. In *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*.

Diniz, A. P. R., Silva, A. D., & Menezes, R. S. S. (2011). Entre “Maria” e “Eva”: as representações sociais de executivas sobre a profissão. In: XXXV Encontro Nacional da Anpad, Rio de Janeiro.

De Oliveira, S. B. (2017). *Instrumentos de gestão pública*. Rio de Janeiro: Editora Saraiva.

Ferguson, K. E. (1984). *The feminist case against bureaucracy*. Temple University Press, 105.

Ferreira, L., Silva, A., Silva, D., & Sousa, T. (2017). Mulheres em cargos de gerência e os desafios em conciliar vidas pessoal e profissional: um estudo em hotéis de São Luís-MA, Brasil. *Revista Turismo & Desenvolvimento (RT&D)/Journal of Tourism & Development*.

Ferreira, V. C. P. (2015). *Modelos de gestão*. Editora FGV.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5(SPE), 183-196.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.

Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de administração de empresas*, 35(2), 57-63.

Gomes, A. F., Santos, R. A., Silva, P. L. O., & Bacelar, A. S. (2017). Organizações Femininas: Como Mulheres Gerenciam seus Negócios? *Gestão & Planejamento (G&P)*, 18.

Henderson, P. A., Ferreira, M. A. A., & Dutra, J. S. (2016). As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. *Revista de Administração da UFSM*, 9(3), 488-505.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: Síntese de Indicadores 2017*. Brasil: IBGE.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: síntese de indicadores 2013. 2ª Edição. Rio de Janeiro.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil. Estudos e pesquisas - informação demográfica e socioeconômica, n. 38, 2018. Disponível em: [https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_mediaibge/arquivos/9d6f4faeda1f1fb7532be7a9240cc233.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/9d6f4faeda1f1fb7532be7a9240cc233.pdf). Acessado em 13/08/2018.

Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. *Organizações & Sociedade*, 17(53).

Lima, G. S., Neto, A. C., Lima, M. S., Tanure, B., & Versiani, F. (2018). O teto de vidro das executivas brasileiras. *Revista Pretexto*, 14(4), 65-80.

Machado, H. V. (2006). Expressão emocional no exercício da atividade empreendedora por mulheres. *Organizações & Sociedade*, 13(38), 59-72. DOI: 10.1590/S1984-92302006000300004.

Moresi, E. (2003). Metodologia da pesquisa. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 108, 24.

Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747.

Villarta-Neder, M. A. (2013). Tudo Muda, mas Nada Muda? O Discurso sobre a Imagem da Mulher nas Organizações. *Encontro da ANPAD*.

Santos, C. M. M., Neto, A. C., Caeiro, M., Versiani, F., & Martins, M. G. (2016). As mulheres estão quebrando as três paredes de vidro? Um estudo com empreendedoras mineiras. *Revista Economia & Gestão*, 16(45), 126-149.

Silva Júnior, C. P. D., & Martins, O. S. (2017). Mulheres no conselho afetam o desempenho financeiro? Uma análise da representação feminina nas empresas listadas na BM&FBOVESPA. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 12(1).

Silveira, J. C. (2017). Forte como... uma mulher: uma análise dos desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho.

Souza, C. G. D. (2017). Mulheres de negócios comandam? Uma análise do discurso a partir do editorial SEBRAE sobre a mulher. *Signum: Estudos da Linguagem*, 20(3), 213-239.