
QUE DIFERENÇA DA MULHER O HOMEM TEM? ESPERA AÍ QUE VOU DIZER MEU BEM! UM ESTUDO DE CASO SOBRE DIFERENÇAS DE GÊNERO E ESTILOS DE LIDERANÇA

RICARDO COSTA DA S. S. CAGGY [rickcosts@hotmail.com], ELÍSLEI DA SILVA CRUZ [elisleicruz@gmail.com],
MARÍLIA DANUBIA DE MOURA SILVA [marilia08@hotmail.com] E KARLA SOUZA C. C. DA SILVA [karlacaggy@hotmail.com]

Recebido em 19/agosto/2014
Aprovado em 08/setembro/2014
Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

O objetivo deste estudo foi verificar quais as diferenças que os funcionários percebiam na gestão entre o homem e a mulher, tomando-se como base o referencial da liderança, seus estilos, diferença entre gêneros e o papel da mulher no mercado de trabalho. A partir dessas premissas foi realizado um estudo de caso em uma empresa de calçados na Bahia. Os dados foram coletados através de questionários aplicados a funcionários desta empresa e através de entrevistas, realizadas com os dois gerentes desta empresa. Os dados coletados através dos questionários foram analisados com o uso de estatísticas descritivas e para análise das entrevistas utilizou-se da técnica de análise de conteúdo através da categorização. Como resultado percebeu-se o homem tem um perfil de líder contingencial que possui habilidades pessoais e interpessoais, tem uma melhor comunicação com os funcionários e clientes promovendo a motivação dos funcionários. Já a mulher tem o perfil de liderança comportamental obtendo foco no resultado das tarefas possuindo um estilo autoritário, mas, preocupa-se com o bem-estar dos funcionários. No entanto, o modo de gerir entre os gêneros estar ligado a cultura organizacional e aspectos pessoais (personalidade e caráter).

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Gestão. Cultura. Gêneros. Diferenças.

1 INTRODUÇÃO

A diferença entre a gestão feminina e a gestão masculina é um tema que está trazendo cada vez mais curiosidade para os pesquisadores. Segundo Giriun (2001, citado por Stelter, 2002) continua a aumentar a porcentagem de mulheres em papéis de chefia, no que se refere as mulheres em 2030 ultrapassarem amplamente os homens em cargos de liderança. E é esta veracidade próxima que corroborou a necessidade de analisar o tema de divergência de gênero na liderança. O trabalho foi relevante, pois foi analisado melhor a diferença entre a gestão de ambos os gêneros na empresa. A importância do tema para a faculdade é por ser um assunto que não é tão debatido na atualidade acadêmica, mas que é necessário, e então expandiu-se o conhecimento para ambos. E a proeminência do tema para os leitores é compreender melhor as diferenças da liderança de ambos os gêneros diante os desafios apresentados atualmente pela sociedade. Esteve alinhado as linhas de pesquisa do Núcleo de Estudos do Recôncavo em Administração e Negócios (NERAN) e participou na área de “Gestão e Avaliação Organizacional”.

O trabalho baseou-se na seguinte problemática: Quais as diferenças percebidas pelos funcionários, entre a gestão feminina e a gestão masculina, numa loja calçadista localizada em Feira de Santana-BA?

Acredita-se que as principais diferenças das mulheres na gestão da empresa são com relação a: paciência, cuidados maternos, trabalhar por realização, calma na hora da repreensão, o saber ouvir, entre outros. Sendo assim, esses aspectos ajudam no relacionamento com clientes e os funcionários. O respectivo teve como objetivo geral comparar o modelo de gestão de homens e mulheres em uma mesma organização apontando as principais diferenças e os pontos em comum. E como objetivos específicos, analisou-se os modelos de gestão separadamente, identificou-se as diferenças existentes entre a gestão feminina e a gestão masculina, correlacionando as características de gestão de homens e mulheres.

Para comparar o modelo de gestão de homens e mulheres em uma mesma organização apontando as principais diferenças e os pontos em comum foi feito um agrupamento baseado nas seguintes categorias: liderança, ou seja, ressaltaram-se conceitos de liderança e a relação com a gestão de ambos os gêneros; estilos de liderança, ou seja, evidenciaram-se os diferentes estilos de liderança que cada gestor tanto feminino quanto masculino aceitam para governar as pessoas na empresa; diferenças de gêneros na organização, ou seja, a reação de ambos mediante o comportamento na empresa; papel da mulher nas organizações, ou seja, como a mulher se porta gerindo uma organização.

2 LIDERANÇA

Alguns administradores constantemente comentam sobre autoridade, poder e relação superior/subordinados. Têm que haver um passo para admitir que esses assuntos políticos envolvem atividades de gerentes e subordinados. Se houver um desenvolvimento desta ideia, ficará claro o entendimento as organizações como sistemas de governo que mudam de acordo com os políticos envolvidos. Algumas organizações são identificadas por relação de conflitos declarados entre gerentes e subordinados onde a direção se torna ditorial. Nem todas são autoritárias, no entanto, outras servem de exemplo para modelo democrático, pode ser intrinsecamente política no que se deve encontrar modos de criar direção e ordem entre os funcionários com diversos interesses e altamente conflitantes. Logo podendo assimilar um pouco sobre as divergências de legitimidade da administração como um processo entre organização e sociedade. De acordo com Morgan (1996) quando se fala de organizações tecnocráticas ou burocráticas estar se caracterizando a uma organização com um estilo único de liderança política que são: Autocracia: “vamos fazer desse jeito”; Democrática: “como devemos fazer”; Tecnocrática: “é melhor fazermos desse jeito”; e Burocrática: “devemos fazer desse jeito”.

A política de uma empresa é mais transparente nos conflitos e jogos de poder e nos entrecos interpessoais que procedem do fluxo de atividade organizacional. A política organizacional aparece quando as pessoas pensam divergentemente e gostariam de agir diferentemente quanto confronta com diferentes rumos de ação. Poder e liderança são meios interligados no procedimento de influenciar pessoas, é o que direciona os sistemas e as condições sociais através das soluções organizacionais. Montana e Charnov (2001) apontam que o poder se caracteriza em alguns tipos no ambiente organizacional: Poder Legítimo: refere-se a estrutura organizacional, como cargo predefinido que faz parte da cultura da empresa; Poder de Recompensa: reconhecimento quando se alcança objetivos propostos; Poder Coercitivo: aplicação de punições na tentativa de reduzir/controlar atitudes e comportamentos indesejados no contexto social;

Poder de Especialização: poder de influenciar decorrido de talento, conhecimento e experiência nas áreas de informações que atraem os liderados; Poder de Referência: associa-se ao carisma individual que ao liderar decorre do caráter e do conhecimento único do indivíduo; e Poder de Informação: Se apossa dos dados estratégicos em uma situação crítica ou de informações que orientem processos decisórios e escolhas de diversas ordens.

Clegg (2009, apud Kanter 1975) aborda a questão do gênero, em aspectos de quantidades, poder e oportunidades tanto para homens quanto para mulheres nas empresas. Exercer funções como componente da organização ou em cargos de apoio fora, que nesse caso é o que ele chama de “as esposas da empresa”, as mulheres ficaram dominadas pelo poder que era implícito, tácito e inconsciente. Clegg (2009, citado por Mills 1988, 1989; Mills e Murgatroyd 1991) apontam que nas áreas ocupacionais fundamentais, a identidade ocupacional é determinada mediante o gênero e suas habilidades emocionais na sexualidade ali subentendida. A identidade das pessoas não se refere só ao seu gênero ou a sua sexualidade, e sim, nos significados que demonstram dentro das organizações, mas essa inclusão de identidades só será manifesta quando forem reconhecidas de maneira natural na organização.

Para entender melhor o poder organizacional é necessário pincelar sobre a cultura organizacional. Motta; Vasconcelos, (2002); Morgan, (1996) pontuam que no estudo epistemológico existem dois estudos que abordam que a organização tem uma cultura e que a organização é uma cultura. Na alegação que a organização é uma cultura, estuda-se como uma variável organizacional assumindo a cultura como um elemento. Alguns autores abandonaram a ideia de que a organização tem uma cultura, e sim é uma cultura. Segundo Daft (1999) a cultura de uma empresa normalmente se inicia com um pioneiro que colocam idéias e valores específicos como visão.

As atribuições de um líder no interior de uma empresa percorreram por diferentes momentos. Até os anos 60 os líderes tinham como função executar controles mecânicos e controlar funcionários dentro da empresa. Em conformidade com Pontes (2008) este padrão passou por algumas mudanças, especialmente pelo crescimento da concorrência que fez com que as empresas procurassem trabalhadores esforçados e líderes que os incentivassem a atingir seus objetivos e conservar um bom resultado. Liderar refere-se a conquistar e envolver pessoas para trabalharem estimulados no cumprimento de um objetivo à medida com que se comprometam totalmente na determinada função. De acordo com Bergamini (2009) um líder caracteriza-se pela procura de compromisso nas tarefas, entusiasmo e perseverança e nos objetivos, audácia na resolução de problemas, autoconfiança e habilidade de influenciar.

Assim sendo, a liderança não é adquirida em um só dia, e sim vai sendo desenvolvida diariamente. Determinadas pessoas já nascem com alguns dons de liderança e na infância já agem como líderes, portanto entendem as pessoas e sabem como movê-las instintivamente, assim, possuem habilidades pessoais e interpessoais adequadas desenvolvendo assim a intuição. Pessoas que desenvolvem a intuição de liderança natural podem se tornar líderes mundiais. Segundo Burlamaqui (2007, p. 80) “Líder é líder não importa o cargo que ocupe.” Ou seja, liderança está na capacidade que cada um possui de senso de realização, de extrair das pessoas o que elas podem realizar. “A liderança inclui necessariamente a capacidade de influenciar um grupo para alcance de metas[...]” (ROBBINS, 2005; SCHERMERHORN

et al., 2010, p. 12), sendo assim podendo provir da maneira formal ocupada pela pessoa no conjunto organizacional ou não. Para entender bem a liderança, é necessário analisá-la como um elemento de influência e confiança.

Segundo Sant'anna, Paschoal e Gosendo (2012), a liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo e, frequentemente, envolve a estruturação ou a reestruturação de uma situação, e as percepções e expectativas dos membros. Os líderes são administradores de alterações, indivíduos cujos atos influenciam outros mais do que as outras pessoas afetam as atitudes deles. O comportamento dos líderes de uma empresa representa relevância nas percepções e nas ações dos funcionários. Bergamini (2009) comenta que deve haver um relacionamento de mão dupla entre os envolvidos para que quando o líder tentar influenciar, os liderados correspondam a tal influência. Entretanto, acontece também indiretamente, quando se recompensa os bons resultados estabelecendo assim um relacionamento imparcial, aumentando o desempenho do grupo.

Em suma, liderança é colocar a habilidade a serviço da condução de pessoas em busca de um resultado comum. É aceitar, entender e gerenciar as diferenças naturais entre as pessoas e perceber que o possível na maioria das vezes é o suficiente. Ser responsável por pessoas, trabalhar pra elas, moldá-las e constituir um grupo de sucesso no qual as pessoas obtenham talento e realização.

3 TIPOS DE LIDERANÇA

Apesar de cada pessoa ter seu próprio estilo de liderança, mesmo assim é aceitável considerar os líderes em três grandes grupos quanto a seu modo de atuação. Sendo assim Campanhã (2008) pontua que a liderança autocrática, sendo esse um dos tipos pontuados, refere-se ao líder que fixa as diretrizes, determina as providências e técnicas para a execução das tarefas, decide a tarefa de cada um e seu comportamento de trabalho, é o dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada pessoa e é aquele que impõe suas decisões ao grupo. A liderança democrática, é aquela onde as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimula e assistidas pelo líder. O próprio grupo esboça as providências, solicitando ajuda do líder, onde o próprio grupo divide as tarefas e cada um escolhe seu companheiro de trabalho. O líder é um membro normal do grupo, e procura ser objetivo, e as decisões são tomadas de comum acordo entre o líder e o grupo. Já a liderança liberal é aquela que há liberdade completa para as decisões grupais, ou individuais, com participação mínima do líder, pois a participação do líder é limitada, fornecendo informações se forem solicitadas. O líder não participa de nada e deixa tudo a critério do grupo e as decisões são tomadas por consenso pelo grupo todo.

Os gestores têm estilos diversos de liderar, com elementos diferentes do trabalho, podendo influenciar na conduta e nos resultados de seus liderados. Conforme Melo (2004), entre os fundamentais estilos analisados nas organizações, três se sobressaem: estilo de gerenciamento voltado para a tarefa, para o relacionamento e para a situação. O primeiro estilo, voltado na tarefa, refere-se a uma maneira de gerenciamento onde o líder se preocupa em fazer o seu papel e o de seus liderados, instruindo os funcionários para o cumprimento de tarefas, objetivos e metas organizacionais, pontuando modelos de desempenho que permitam controle, supervisão e fiscalização do comportamento de seus liderados.

O líder na maioria das vezes usa a hierarquia, as regras e as técnicas instituídas pela organização para dirigir seu desempenho. É um estilo que costuma ser localizado em ambientes organizacionais onde prevalecem a autocracia e a falta de autonomia e de participação dos liderados nas decisões. O segundo estilo menciona o gerenciamento focado nos relacionamentos, onde os líderes conservam afinidades de trabalho fundamentadas em confiança mútua e amizade com seus liderados, destacando a melhoria da satisfação dos componentes da equipe. Por fim, o estilo de liderança voltado para a situação sugere a compreensão e a atuação da liderança a partir das particularidades do líder, dos seus comportamentos e das categorias de realização do trabalho. Incide na habilidade do líder identificar as modificações do ambiente e habituar-se a elas, alterando o seu comportamento de acordo com a maturidade e a capacidade de cumprimento das tarefas de seus subordinados.

No entanto os três estilos exibidos simulam a maneira como a liderança é desempenhada, formatando as afinidades entre chefes e subordinados. Quando essas semelhanças são permeadas pelo respeito recíproco, pela valorização da competência e da informação dos subordinados nas decisões organizacionais ou, por outro lado, quando as relações são de desconsideração das necessidades e das condições dos subordinados, com foco particular na realização das metas organizacionais, criam-se categorias diversas, que serão percebidas de formas distintas e poderão gerar impactos positivos ou negativos no trabalhador.

Robbins (2005) ressalta a importância de três tipos de liderança: liderança comportamental, a liderança contingencial ou situacional e a liderança visionária. Liderança comportamental apresenta comportamentos peculiares que diferenciam os líderes dos liderados e servem para tarefas ou pessoas e é o estilo autoritário. Porém, a liderança contingencial ou situacional exibe atitudes do líder e procede não só apenas nas características dos indivíduos, mas também nas circunstâncias. Depende da interação e influência entre líderes e liderados, abrange o trabalho, a cultura organizacional, a interatividade do grupo, o conhecimento do líder, suas características e a dos liderados como personalidade, capacidade e motivação. E a liderança visionária é a habilidade de criar e encandear uma visão futura atraente e disponível para a organização, revelando talentos, habilidade e disponibilizar recursos para que se concretize.

4 DIFERENÇAS DE GÊNEROS NA ORGANIZAÇÃO

Cada vez mais cresce a curiosidade sobre as características feminina e masculina no ambiente de trabalho. Para Castells (1999) as diferenças essenciais entre a forma de trabalhar feminino e masculino não são apenas assuntos biológicos, como também estão associados a elementos sociais que posicionam as mulheres em vantagem no mercado. Isto levando em consideração que se pode pagar menos para realizar o mesmo trabalho, habilidade de relacionamento, perseverança, caráter ajudador, adaptável com horários, aptidão com trabalhos em equipes, uso de intuições em soluções de problemas e divisão de decisões. Então se entende que esse autor está querendo dizer que o modelo masculino de gestão está sendo examinado tanto pelas organizações mais modernas quanto pelas mulheres que não se habituariam a eles. O modo feminino de administrar não é mais elevado que o dos homens e sim complementar, pois

cada um pode contribuir com suas capacidades adequadas para o sucesso de uma organização. Contudo, percebe-se que ainda falta entendimento já que homens e mulheres tem suas próprias habilidade para liderar, pois um não é pior que o outro, não são literalmente diferentes, nem completamente iguais. De acordo com Romero (2009) homens e mulheres que atuam juntos levam não só seus valores, crenças e preconceitos, como também ambições, frustrações, ideais e perspectivas para as organizações.

Segundo uma pesquisa em todos os continentes com trinta culturas, feita por Gurian e Annis (2009), percebeu-se que as alterações cerebrais dos dois sexos são afetados pela influência do meio e da cultura e com isso as empresas estão prontas para suportar essas diferenças, porque a neurologia criou maneiras de compreende-las. O cérebro feminino exibe um fluxo sanguíneo 15% a 20% maior que o apresentado pelo cérebro masculino. Portanto, isso não significa que os dois cérebros são inferiores, mas as distinções no fluxo sanguíneo admitem que diferentes partes do cérebro feminino trabalhem ao mesmo tempo em que o cérebro masculino não consegue porque se desliga e entra em estado de repouso várias vezes ao dia, já o cérebro feminino não se desliga do mesmo modo. No entanto, homens e mulheres ter formas distintas de se concentrar em algo, terminar uma tarefa, até mesmo manter conversas básicas. Entende-se que o cérebro feminino aciona as informações e experiências em diversas regiões e momentos se comparado ao cérebro masculino. Ambos são inteligentes, mas de formas diferentes. Por isso é normal de se ver homens e mulheres focados em ideias, coisas, resultados e produtos diferentes.

Molina e Torrado (2012) pontuam que independentemente do aumento da competitividade em direções de empresas, as mulheres têm o estilo de gestão parecido com o do homem e que suas divergências não são percebidas por funcionários ou clientes, e no momento em que se selecionar um gestor de ambos os sexos a empresa aumentará seu potencial. Isso considerando o fato de que se refere a uma estratégia para concorrer com uma nova economia global onde as organizações precisam aproximar para si os melhores profissionais sejam eles homens ou mulheres. Trata-se das mulheres ocuparem posições elevadas que anteriormente eram ocupadas somente por homens, obtendo três razões fundamentais: a) Falta de talentos que forçava a procurar e aproveitar as aptidões de todos os empregados, independentemente do gênero ou etnia; b) Necessidade de compreender e comunicar-se com clientes levando em conta suas preocupações; e c) Grupos com membros de ambos os gêneros alcançam melhores resultados, pelo fato da mistura de perspectivas masculina e feminina na elaboração de estratégias mais inovadoras e eficientes.

Teixera (2001, pagina não identificada) descreve o caso das mulheres apresentarem características fundamentais para uma boa liderança, como: “generosidade, harmonia, capacidade de comunicação com o grupo, capacidade de liderar de forma mais participativa e cooperativa e menos centrada no líder, capacidade de negociação e resolução de problemas baseada na empatia e racionalidade.” Ao contrário dos homens que têm um estilo de comandar definido pela competitividade, autoridade, e resolve os problemas sem comoção. Portanto, entende-se que as mulheres líderes são mais compreensivas, harmônicas e obtém um melhor relacionamento e comunicação com os liderados, enquanto os homens são mais diretos, controladores e são orientados pelas tarefas. Apesar disso, os comportamentos dos

líderes são fundamentados em perspectivas a função de gestores independentemente do gênero, e sim, pelo potencial e eficácia. No entanto, Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, (2003) sancionam que pode ser que as mulheres precisem se adaptar ao estilo masculino que os homens exercem nos lugares de gestão. Mesmo assim, (CUNHA ET AL., 2003; TEIXEIRA, 2001) certificam que podem haver elementos além do gênero que descrevem o contraste entre a liderança feminina e masculina, principalmente o tamanho da empresa, estratégias, o ambiente, o gênero majoritário e a formação da equipe.

Diversas empresas vêm propagando algum empenho em ampliar suas estratégias para valorizar seus funcionários e que assim possam formar condições essenciais para o bom desempenho, a satisfação e o bem-estar. Demo (2008) afirma que ações, técnicas organizacionais e gerenciais precisam ser direcionadas para a ampliação dos ativos humanos e o avanço da competitividade organizacional. Os argumentos de Sant’anna, Paschoal e Gosendo (2012) corroboram com Demo (2008), ao enfatizar que a satisfação e o prazer na vida são os meios essenciais para o bem-estar. Ainda apresentam dois tipos de bem-estar no trabalho, o primeiro refere-se a prazeres experimentados pelos trabalhadores e estar associado com a felicidade hedônica, que é o tipo de felicidade que se combina com as emoções de prazer e a excitação para gerar a predominante afetiva do indivíduo. O outro tipo de bem-estar condiz com as práticas de auto validação. Diferentes circunstâncias podem acarretar características de bem-estar, sendo elas emoções prazerosas ou percepção de realização, que são necessárias para a compreensão da felicidade ou do bem-estar pessoal.

5 PAPEL DA MULHER NAS ORGANIZAÇÕES

A colocação da mulher no mercado de trabalho ocorreu com as I e II Guerras mundiais, quando os homens estavam guerreando e as indústrias utilizaram a mão de obra das mulheres e crianças, pois eram as únicas disponíveis. A medida que os homens guerreavam as mulheres produziam as armas e os insumos que supriam a guerra e a economia em geral. A guerra acabou, porém diversos homens não retornaram ou não estavam em condições para assumir seus cargos anteriores no mercado, foi aí que a mulher assumiu as funções que eram ocupadas por eles. E a presença da mulher no mercado de trabalho continuou a crescer e se confirmar. Castells (1999) sustenta que devido a incorporação das mulheres no trabalho remunerado, o trabalho, família e mercados de trabalhos atualmente apresentam consideráveis mudanças. Desde a década de 50, até entre os anos 70 do século XX, a mulher começou a surgir em cargos empresariais e de gestão. Conforme Dias (2002) a competitividade e o dinamismo aumentaram, e teve que adaptar, inovar e flexibilizar a maneira de dirigir as organizações.

A inclusão da mulher no mercado de trabalho embora pareça estar se confirmando, não é um fato simples e de decorrências fáceis. De acordo com Carreira, Ajamil e Moreira (2001) vários problemas foram e são enfrentados pelas mulheres no mundo do trabalho, como salário inferior ao do homem sendo que as tarefas são paralelas, visão de que o gerenciamento doméstico é trabalho feminino, oportunidades reduzidas de garantir-se profissionalmente nas áreas rentáveis pelo fato das vagas serem designadas majoritariamente aos homens. Segundo Munhoz (2000), acredita-se que “um dos fatores do sucesso de empresas geridas por mulheres passa pelo entendimento por questão de gênero e entende-

se que as mulheres apresentam uma maneira diferenciada quando administram.” Pois, os aspectos na liderança é uma demonstração de um aprendizado originado na infância sobre valores, comportamentos e zelos voltados aos relacionamentos e a cooperação.

Freitas, Machado e Priore (2010) explicitam que no âmbito doméstico, o aumento da participação feminina no mercado de trabalho conduziu no mínimo duas alterações diretas que é o fato do homem não ser mais o único responsável pelo sustento do lar e a mulher, a renúncia. O que acarreta também o fato das mulheres tenderem menos a conservarem infelizes uniões matrimoniais, pois são financeiramente independentes. Ajustar os afazeres familiares com um bom desempenho no trabalho ainda pode ser bem desgastante para profissão de qualquer mulher, pois ainda depende de uma grande quantidade de tempo. Ainda assim, esse desafio está relacionado ao que elas exigem de si próprias, o que resulta leva-las a tentar se dividir para conseguir dar conta das obrigações diárias que se impõem. Independentemente de não conseguirem gerenciar como desejam as responsabilidades e deveres que conferem a si próprias, as mulheres seguem em frente, fazendo com que os obstáculos se tornem energia.

De acordo com os autores citados à cima, para as mulheres o entusiasmo para o trabalho fora do lar tem-se estabelecido como um atributo a mulher moderna. Apesar de toda barreira imposta pela sociedade com relação à mulher obter/assumir cargos de gerencia, nas últimas décadas vem crescendo a demanda de admissão feminina nestes cargos.

6 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho fez-se necessário utilizar como metodologia o estudo de caso, com o auxílio do método quantitativo e qualitativo, pois a coleta de dados foi realizada através de questionários aplicados aos funcionários e aos gestores uma entrevista onde comparou-se o modelo de gestão masculino e feminino e assim descobriu-se as principais diferenças e os pontos em comum. Com semelhança aos requisitos teóricos, os processos metodológicos foram fundamentados em revisão bibliográfica, ou seja, estudo sistematizado desenvolvido através de exame em materiais impressos como livros, revistas e periódicos bem como materiais de acesso eletrônico disponíveis ao público em geral.

Para analisar o tema proposto nesta pesquisa, foi aplicado o tipo de pesquisa descritiva, onde se buscou saber o ponto de vista dos liderados, com relação às atitudes de seus determinados gestores. Conforme Sampieri (2006, p.100) a pesquisa descritiva indica “descrever situações, acontecimentos e efeitos, isto é dizer como é e como se manifesta determinado fenômeno.” Sampieri (2006, p.101) ainda comenta que “os estudos descritivos procuram especificar as propriedades, as características e os perfis importantes de pessoas, grupos, comunidades ou qualquer fenômeno que se submeta à análise”. Adotou-se uma abordagem de pesquisa mista onde se usou o método qualitativo e quantitativo, o que tornou a análise realizada mais precisa. De acordo com Creswel (2007, p. 35) “uma técnica de métodos mistos é aquela em que o pesquisador tende a basear as alegações de conhecimento em elementos pragmáticos”, envolvendo coleta de dados simultânea para melhor perceber e entender os problemas de pesquisa. Abrange tantos dados numéricos como informações textuais, de maneira que no final o banco de dados possa representar elementos quantitativos e qualitativos.

A abordagem de pesquisa deve estar de acordo com a finalidade que se espera obter, então se o objetivo da pesquisa é descobrir quantidades sem se atentar com as causas, se usa a pesquisa quantitativa, se for o oposto disso usa-se a qualitativa. Portanto o estudo teve como intuito analisar não apenas quantidades, como também as causas, por isso foi utilizado os dois tipos de abordagem.

O uso das duas abordagens auxiliou a recolher dados estatísticos e a aprova-los com informações mais precisas, explanando os fatos de maneira que ajudou a descobrir soluções para o problema que foi proposto. Quanto a isso Soares (2003, p.20) assegura que “faz-se importante observar que muitos estudos atuais utilizam-se as duas abordagens, dado que as informações e os resultados obtidos devem ser interpretados à luz de teorias e hipóteses.” Portanto, isso não quer dizer que não haja esferas quantificáveis e qualificáveis, mas que em diversos casos, as duas abordagens se completam. E de acordo com Creswell (2007, p.238) pode-se obter mais percepções com a combinação das pesquisas qualitativas e quantitativas do que com uma das formas isoladamente.

O universo selecionado para a pesquisa foi uma loja calçadista localizada em Feira de Santana localizada no Estado da Bahia, segundo Marconi e Lakatos (2001, p.108) “universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentem pelo menos uma característica em comum”. A amostragem foi realizada com todos os funcionários liderados da devida loja, pois desta forma obteve-se um resultado mais preciso da investigação já que teve a opinião de todos os liderados. Quanto a amostra Gil (2008, p.99) comenta que a “amostra é o subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”. Então nessa pesquisa foi utilizada a amostra não probabilística, pois não se fez necessário utilizar métodos estatísticos para seleção.

Na coleta de dados foram aplicados Questionários e foi feita a realização de Entrevistas. O questionário é uma investigação usada por diversos pesquisadores. Conforme Gil (2008, p.118) pode-se definir como “prático de verificação combinada por um adjacente de questões que são submetidas a pessoas com propósito de obter informações sobre suas crenças, sentimentos, valores, interesse, expectativas, temores, comportamento presente ou passado, etc.” O questionário contém perguntas que o investigando responde e que não é necessária à presença do observador. Para execução deste não é necessário às informações do pesquisador desde que as perguntas estejam claras e objetivas. Segundo Andrade (2007) O questionário pode conter perguntas fechadas que sugira três ou quatro alternativas de resposta ou só com as respostas positivas ou negativas, também pode conter perguntas abertas que proporcionam mais oportunidades de maiores informações e que dificulta a tabulação dos dados.

O outro instrumento utilizado será a entrevista onde segundo Gil (2008) é uma forma de interação social, de conversação dessimétrica, onde uma parte procura coletar dados e a outra proporciona fonte de informação. De acordo com Andrade (2007, p.140) “a entrevista estabelece um instrumento eficaz na recolha de dados autênticos para a preparação de uma pesquisa, desde que seja organizada, bem realizada e interpretada, fazendo preciso definir os objetivos e os tipos de entrevista e como deve ser planejada.” Um fator relevante para a realização da entrevista é a oportunidade que o pesquisador tem para meios adequados para efetivação da mesma, pois tem que marcar dia, hora e local com muita

antecedência para demonstrar organização, decidir também se vai ser gravada ou apenas anotada. E outro fator é manter sigilo para que não venha a comprometer o entrevistado. Pode ser percebida como uma conversa orientada para um objetivo específico, recolhendo dados e informações. Permite que o pesquisador entre em contato com o que esta sendo pesquisado no estudo, realize a verificação de fatos e consiga obter informações corretas. Tem que ser feito um planejamento minucioso e organizar os conteúdos que se deseja pesquisar.

Para a tabulação dos questionários foi utilizada estatística descritiva e para avaliar as entrevistas foi feita uma análise de conteúdo.

7 O ESTUDO DE CASO

Ao definir a empresa no qual foi feito o estudo, se escolheu uma que possuíse características que pudessem comprovar e esclarecer os objetivos do estudo. A empresa escolhida foi uma loja calçadista, localizada na Av. Senhor dos Passos na cidade de Feira de Santana - BA, gerida por um homem e uma mulher. A mesma foi fundada há menos de 20 anos, na cidade de Santo Amaro, localizada no Recôncavo Baiano, por um casal que apostou tudo e acabou dando certo. Ao decorrer dos anos, essa empresa teve a oportunidade de se expandir pela Bahia e hoje obtém aproximadamente 60 lojas todas geridas por um homem e uma mulher. Para ser gestor desta empresa, faz-se necessário ser um casal, oficialmente casados, que na maioria das vezes vem do estado de Minas Gerais ou de Goiás.

Como o objetivo deste estudo é ver quais as diferenças percebidas pelos funcionários entre a gestão feminina e a masculina, foi necessário fazer 2 entrevistas pré-elaboradas com os respectivos gestores, que a partir de agora chamaremos de Gerente Feminino e Gerente Masculino para manter a confidencialidade e foram aplicados 18 questionários com perguntas objetivas aos funcionários da empresa para analisar quais as diferenças que os mesmos percebiam. Destacamos que a entrevista foi realizada para que pudéssemos correlacionar com as respostas obtidas pelo questionário.

Os contatos iniciais foram por telefone, para obter a disponibilidade da empresa, mediante os horários disponíveis dos gestores. Após a confirmação da data foi enviado uma carta de apresentação da Faculdade que continha os ideais para a realização do estudo, que desde o primeiro contato, demonstrou interesse e entusiasmo em colaborar com o estudo.

Após a transcrição das entrevistas e tabulação dos questionários, partiu-se para analisar os dados coletados, com o objetivo de entender e correlacionar os dados e assim consolidar os objetivos esquematizados. Cada sujeito foi analisado separadamente e depois categorizou as informações coletadas.

8 ANALISE DOS RESULTADOS

Para compreender melhor as diferenças perceptíveis na gestão masculina e feminina pelos funcionários, foi aplicado um questionário com 9 questões objetivas onde proporcionou informações pertinentes para melhor análise. E para complementação e comprovação foi feita a entrevista com os gestores, para analisar se as informações dos mesmos estando de acordo com as de seus funcionários. A

tabela 01 apresenta os demonstrativos em porcentagem, referente as respostas obtidas pelos questionários aplicados aos funcionários.

TABELA 1 – RESULTADO DOS DADOS QUANTITATIVOS DO ESTUDO

INDICADORES	GESTOR HOMEM	GESTOR MULHER
Motivação para exercer o trabalho	55,55%	44,45 %
Poder na Organização	16,67%	83,33%
Envolvimento com os clientes (Relação interpessoal)	88,89%	11,11%
Cautela	66,67%	33,33%
Espírito de cooperação	72,22%	27,78%
Satisfação, prazer e bem-estar	44,45%	55,55%

FONTE: Elaboração própria.

Aspectos importantes foram percebidos, ao ser analisado conjuntamente as respostas das entrevistas e dos questionários, e foi visto que pra Gerente Mulher, ser líder é: “[...] É você impor o trabalho para os funcionários, porque eles têm que saber qual é a autoridade, tem que haver respeito, e assim ter uma condução das atividades na empresa [...]” onde para o Gerente Homem, ser líder é: “[...] É conduzir o funcionário da melhor forma possível [...]”. Tendo em vista essas duas respostas, o Gerente Homem enquadra-se na definição de (ROBBINS, 2005; SCHERMERHORN et al., 2010, pag.12), onde aborda que liderar é conquistar e envolver pessoas para trabalharem estimuladas no cumprimento de um objetivo. Esse fator fica evidente ao analisar e perceber que o resultado das perguntas relacionadas à liderança vai de acordo com o modo líder de ser do Gerente Homem, pois 55,55% dos funcionários afirmam que se sentem mais motivados para executar o trabalho e que ele exerce melhor a função de Gerente-Líder.

Pode-se observar que a Gerente Mulher ao afirmar que “[...] o líder tem que mostrar ao funcionário como se trabalha, delegar funções, mostrar os afazeres, e assim à empresa fluirá” [...], tem o estilo de liderança comportamental, pois de acordo com Robbins (2005) é o tipo de liderança que apresenta comportamentos peculiares, que diferenciam os líderes dos liderados, servem para tarefas ou pessoas e é o estilo autoritário. Já o Gerente Homem afirma que: “[...] Pra você conviver com uma equipe, você tem que trazer os funcionários pro seu lado. [...]”, que se enquadra no estilo de liderança contingencial, que para o mesmo autor é o estilo que exhibe atitudes do líder, e procede a característica dos indivíduos e também das circunstâncias, dependendo da interação e influência entre líderes e liderados abrangendo a interatividade do grupo, o conhecimento do líder sua capacidade e motivação.

Esta estimativa foi gerada por conta de outros fatores, como poder cultura organizacional e conflitos. A Gerente Mulher pontua que: “[...] Nada de mulher ser melhor que o homem, e nada do homem ser mais que a mulher.[...]”. Montana e Charnov (2001) apontam que o poder se caracteriza em alguns tipos no ambiente organizacional, e no caso da Gerente Mulher, se encaixa na estrutura

organizacional, pois é um cargo definido, pois faz parte da cultura da empresa, esse é o poder Legítimo. Isso fica comprovado quando 83,33% dos funcionários afirmam que ela é a figura de mais poder na organização. O Gerente Homem não pontua nenhum aspecto com relação ao Poder Organizacional, mas os dois exercem juntamente função de poder na empresa e por isso um deve respeitar a autoridade imposta pelo outro, como cita a Gerente Mulher, [...] Se por um acaso eu não concordar com algo que o Gerente Homem faça, não tiro a autoridade dele na frente do cliente ou funcionários, quando estamos a sós resolvemos esse problema[...]. O saber conviver é proveniente da cultura Organizacional desta empresa, pois além de exercerem a mesma função são marido e mulher, como pontua o Gerente Homem: “[...] quando você vai fazer a primeira entrevista, você já sabe que só é contratado marido e esposa. Você não vem enganado, isso já é cultura da empresa.[...]”. Sendo assim, está de acordo com o conceito de Daft (1999) que a cultura de uma empresa se inicia com um pioneiro que colocam ideais e valores específicos como visão.

Teixeira (2001) pontua que as mulheres apresentam características como generosidade, harmonia, capacidade de comunicação com o grupo, capacidade de liderar de forma mais participativa e que os homens que têm um estilo de comandar definido pela competitividade, autoridade, e resolve os problemas sem comoção. Esta afirmação não foi teve comprovação neste estudo, pois os índices dos questionários instigaram que o Gerente Homem tem um 88,89% maior envolvimento com os clientes, 66,67% é mais cauteloso na hora de chamar atenção, e 72,22% tem um espírito de cooperação mais evidente com os funcionários. Até a própria Gerente Mulher confirma isto ao dizer que: “[...]Eu sou muito firme. Já o Gerente Homem tem muita facilidade de relacionamento, e por ele ficar mais tempo no salão, acho que as pessoas acabam gostando mais dele (risos). Ele é muito carismático, muito observador e muito detalhista. O defeito dele, é justamente ser muito maleável, (risos) em termos de cliente não, mas com funcionário[...].” Apesar dessa descoberta Teixeira (2001) ainda ressalta que os comportamentos dos líderes são fundamentados em perspectivas a função de gestores independentemente do gênero, e sim, pelo potencial e eficácia. Com certeza a Gerente Mulher tem suas habilidades, competências como menciona o Gerente Homem: “[...] é uma pessoa certa, motivada, gosta do que faz principalmente na área administrativa. Muito organizada, muito comprometida. O defeito que tem é ser certa demais (risos).[...]”.

A admissão da mulher no mercado de trabalho apesar de parecer estar se confirmando, não é um fato simples como vimos a opinião dos funcionários liderados onde 55,55% não acha que é dado oportunidade para ascensão feminina em cargos de gestão nas mesmas condições que os homens. Como confirmam Carreira, Ajamil e Moreira (2001) relatam que vários problemas foram e são enfrentados pelas mulheres no mundo do trabalho, como salário inferior ao do homem sendo que as tarefas são paralelas, visão de que o gerenciamento doméstico é trabalho feminino, oportunidades reduzidas de garantir-se profissionalmente nas áreas rentáveis pelo fato das vagas serem designadas majoritariamente aos homens.

A Gerente Mulher contradiz por ser mulher os seus direitos ao expressar que: [...] Normal. Até porque o que eu quero mesmo é assegurar meu emprego. Eu num faço muita questão de estar em

gerencia não, eu só quero mesmo um emprego prá manter a minha família... Agora as mulheres tão começando a ter empregos melhores, mas eu sinceramente eu não faço questão de estar em evidência não (risos) se você me deixar em um lugarzinho com coisas pra eu fazer pra mim é melhor... sinceramente mesmo, eu me dou super bem com essa situação. Eu sei do que eu sou capaz. Confio em mim, as pessoas achem o que quiser, mas eu sei o quanto eu tenho que trabalhar, e o tanto que eu lutei.[...]. Freitas, Machado e Priore (2010) comentam sobre o aumento da participação feminina no mercado de trabalho que conduziu no mínimo duas alterações diretas que é o fato do homem não ser mais o único responsável pelo sustento do lar e a mulher, a renúncia. O que acarreta também o fato das mulheres tenderem menos a conservarem infelizes uniões matrimoniais, pois são financeiramente independentes. O Gerente Homem está de acordo com esta afirmação ao mencionar que [...] A própria mulher você pode perceber, a prazo curto ou a prazo longo ela está ficando muito independente, principalmente que a mulher ela quer trabalhar... acho que mulher tem que trabalhar pra ela se sentir realizada e pra ela não depender somente do esposo. Ela sabe separar o lado profissional, sabe ser o lado esposa, o lado mãe, ela sabe separar tudo bem direitinho. [...] e a fala do gerente continua de acordo com os autores quando alegam que independentemente das mulheres não conseguem gerenciar como desejam as responsabilidades e deveres que conferem a si próprias, as mulheres seguem em frente, fazendo com que os obstáculos se tornem energia.

Ao falar sobre carreira profissional e bem-estar tanto o gestor como os funcionários, a Gerente Mulher reconhece que “[...] Eu gosto do que eu faço... eu sempre já fui mais retraída, e trabalhava no setor mais retraído. [...]”, tendo essa informação da parte dela pode-se afirmar que sua carreira profissional e bem estar estão relacionados a fazer o que se gosta. Com isso, essa afirmativa não vai de acordo com Demo (2008) no aspecto competitividade organizacional, pois ela não tem nenhuma intenção de competir com o Gerente Homem. Mas vai de acordo com a informação do mesmo autor em relação da satisfação e prazer, pois se sente realizada no que faz e por isso transmite segurança, dá suporte, e proporciona bem-estar para os funcionários que foi um fator percebido com 55,55% no resultado obtido pelas respostas dos próprios subordinados onde a Gerente Mulher é a que mais proporciona este fator. Ao falar de carreira e bem-estar com o Gerente-Homem ele ressaltou que “[...] não é ser simplesmente mais um, você tem que ser o melhor... tem que amar o que faz se não num vale a pena. [...]” concordando com os autores Sant’anna, Paschoal e Gosendo (2012) onde citam que diversas ocasiões podem causar características de bem-estar, mesmo que sejam emoções prazerosas ou percepção de realização, aonde são imprescindíveis para a compreensão da felicidade ou do bem-estar pessoal.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo tratou de investigar as diferenças percebidas pelos funcionários entre a gestão feminina e a gestão masculina de uma loja calçadista. A despeito do constante interesse dos pesquisadores em compreender melhor diferenças entre os gêneros na organização, foi realizado uma análise a partir de resposta dos questionários respondidos pelos funcionários e entrevistas respondidas

pelos gestores, onde permitiu extrair uma série de conclusões relacionadas com perfil, competências e estilos de gestão masculino e feminino em um âmbito organizacional e o crescimento da ascensão das mulheres no mercado de trabalho.

Foram testadas relações comparativas entre os gêneros dando uma atenção nas variáveis como estilos de liderança, poder, cultura organizacional, que vêm recebendo no campo do comportamento organizacional e de gestão de pessoas fatores indicados com os elementos afetivos e de realização do bem-estar.

Os resultados encontrados indicaram que, no caso em análise, o homem tem um perfil de líder contingencial, onde é mais compreensivo, comunicativo, cauteloso, possui habilidades pessoais e interpessoais, tem uma melhor comunicação com os funcionários e clientes, assim promove a motivação dos funcionários, admiração e respeito. Com as contribuições deste estudo comprovou-se que a mulher tem o perfil de liderança comportamental que tem foco no resultado das tarefas e possui um estilo autoritário, mas, mesmo assim de acordo com a opinião dos seus subordinados ela é que se preocupa mais com o bem-estar dos mesmos.

Dentro desse contexto, considera-se os objetivos do estudo como alcançados, e destaca-se como sua principal contribuição a apresentação de uma nova perspectiva de análise na gestão entre diferentes gêneros, baseada em um contexto influenciado pela cultura organizacional e pessoal, poder. Essa perspectiva muda o foco das mulheres no mercado de trabalho o que implica em uma liderança diversificada tanto por homens quanto por mulheres. Para estudos posteriores indica-se fazer uma análise em duas empresas distintas localizadas em diferentes cidades, cujo uma gerida por um homem e a outra gerida por uma mulher, analisar profundamente a cultura e comportamento organizacional das devidas empresas e correlacionar esses aspectos com as diferenças da gestão.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. Introdução à metodologia do trabalho científico. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANNIS, Barbara; GURIAN, Michael. Homem líder, mulher líder: Como liderar e conduzir seu negócio rumo ao sucesso conhecendo as diferenças entre homens e mulheres. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BERGAMINI, C. W. Liderança: administração do sentido. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BURLAMAQUI, Louis. Gigantes da liderança; org. Raúl Candeloro. São Paulo: Resultado, 2007.

CAMPANHÁ, Josué. Líder do amanhã: formando a nova geração de líderes da sua Organização. São Paulo: Hagnos, 2008.

CASTELLS, M. O Poder da identidade. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CARREIRA, D.; AJAMIL, M.; MOREIRA, T. A liderança feminina no Século 21. São Paulo: Cortez, 2001.

- CLEGG, Stewart R (Org.) et al. Handbook de estudos organizacionais: acao e analise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2009.
- CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CUNHA, M. P., Rego, A. Cunha, R. C., & Cardoso, C. C. Manual do comportamento organizacional e gestão. Lisboa: RH Editora, 2003.
- DAFT, R. L., Teoria e projeto das organizações. 6.ed., Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- DEMO, G. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). Revista de Administração Mackenzie, 9(6),77-101. doi: 10.1590/S1678-69712008000600005. 2008.
- DIAS, A. P. A participação da mulher nas decisões estratégicas das organizações. Lisboa: Vislis Editores, 2002.
- FREITAS, I. A.; Machado, E. M.; Priore, M. D. Pró-Equidade de Gênero no Banco do Brasil. Brasília: Universidade Corporativa Banco do Brasil, 2010.
- GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARCONI, Maria Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 4 (2),31-62. 2004.
- MOLINA, María José Charlo; TORRADO, Miriam Núñez. La Mujer Directiva en La Gran Empresa Española: Perfil, Competencias y Estilos de Dirección. Universidad de Sevilla, España, Ago, 2012.
- MONTANA, Patrick J; Charnov, Bruce H. Administração. 2ºed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MORGAN, G., Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. P., VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. Teoria geral da administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- MUNHOZ, G. de S. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 1, 2000. Maringá. Anais... Maringá: EGEPE, out. 2000, p. 164-176.
- PONTES, M. C. O novo papel da liderança nas organizações. Monografia. (Especialista em Administração Judiciária) – Universidade Estadual do Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008.
- ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional (11a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROMERO, Sonia Maria Thater. Gestão da diversidade de gênero nas organizações: estudo de casos múltiplos sobre homens e mulheres iguais nas desigualdades. Porto Alegre: Edipucrs, 2009.

SAMPIERI, R. et.al. Metodologia de pesquisa. 3. Ed. São Paulo: MGH, 2006.

SANT'ANNA, Liliãe Lima; Paschoal, Tatiane; Gosendo, Eliana Elisabete Moreira. Bem-estar no Trabalho: Relações com Estilos de Liderança e Suporte para Ascensão, Promoção e Salários. RAC, Rio de Janeiro, v.16, n.5, art. 6, pp. 744-774, Set./Out, 2012.

SCHERMERHORN, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. Organizational behavior (11a ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010.

SOARES, Edvaldo. Metodologia científica: lógica, epistemologia e normas. São Paulo: Atlas, 2003.

STELTER, N. Z. Gender differences in leadership: Current social issues and future organizational implications. Journal of Leadership & Organizational Studies, 8(4), 88-100. 2002.

TEIXEIRA, S. A gestão das organizações. Amadora: McGraw-Hill, 2001.