

**FACULDADES INTEGRADAS
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS DE
PRESIDENTE PRUDENTE

**GERÊNCIA DAS MULHERES: UMA ANÁLISE PRÁTICA,
CONSIDERANDO ASPECTOS COMPORTAMENTAIS E SOCIAIS
NO SHOPPING CENTER AMERICANAS**

Alex Bento de Souza
Ariadne Quirino Zangirolamo
Paula Roberta Bento

Presidente Prudente/SP
2005

**FACULDADES INTEGRADAS
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS DE
PRESIDENTE PRUDENTE

**GERÊNCIA DAS MULHERES: UMA ANÁLISE PRÁTICA,
CONSIDERANDO ASPECTOS COMPORTAMENTAIS E SOCIAIS
NO SHOPPING CENTER AMERICANAS**

Alex Bento de Souza
Ariadne Quirino Zangirolamo
Paula Roberta Bento

Projeto de Monografia apresentado como
requisito parcial de conclusão de Curso para
obtenção do Grau de Bacharel em
Administração de Empresas, sob orientação
do Prof. Mario Boscoli Neto.

Presidente Prudente/SP
2005

“O certo é que até hoje as possibilidades da mulher foram suprimidas e perdidas para a humanidade, e que já é mais do que hora de se permitir que ela se arrisque em seu próprio interesse e no interesse de todos”

Simone de Beauvoir

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus que com Seu dom divino nos fez superar mais este desafio.

Às nossas famílias que nos deram forças para vencermos mais essa etapa em nossas vidas.

À todos os professores que contribuíram para o nosso desenvolvimento intelectual no decorrer do curso, principalmente àqueles que colaboraram para realização deste trabalho e ao nosso orientador Mario Boscoli, que se dedicou para que este trabalho se concretizasse.

Ao amigo Paulo Alexandre da Silva que colaborou com conhecimentos práticos na área.

Ao Sr. Luigi Di Giuseppe, gerente de marketing do Shopping Center Americanas de Presidente Prudente, que nos possibilitou a realização da pesquisa.

Por fim, a todos aqueles que estiveram direta e indiretamente ao nosso lado durante o transcurso dessa jornada acadêmica, nosso muito obrigado.

RESUMO

O presente trabalho visa destacar a evolução e participação da mulher no mercado de trabalho, considerando através de uma análise prática aspectos comportamentais e sociais.

O que se pretende apresentar ao leitor com este trabalho é uma comparação entre as diferenças existentes na gerência feminina e masculina, com o foco na gerência feminina.

Para tanto foi realizada uma pesquisa de campo que buscou identificar essas diferenças, através da aplicação de um questionário com questões fechadas.

O objetivo é relatar como se desenvolveu esse processo de ascensão da liderança feminina e como essa concilia a vida pessoal, familiar e profissional, bem como as relações com outros homens e mulheres que atuam em cargos de gerência.

Por fim, este trabalho aborda fatores como clima e comportamento organizacional e a influência da gerência feminina sobre tais fatores, valorizando e reconhecendo as contribuições das mulheres para as organizações.

Palavras-chave: gerência, gerência feminina, clima e comportamento organizacional

ABSTRACT

The present paper intends to show up the evolution and the woman's participation in the labor market, considering through a practical analysis, as well as behavior and social aspects.

However, we intend to present to the reader according to this document a comparison among the existent differences in the female and male management, with the focus in the female management.

For this reason was realized a poll survey opinion among people that persued for to identify these differences, through the use of a questionnaire with closed questions.

The objective is mention how it was developed this ascension process of the female leadership and how she reconciles the personal, familiar and professional life, as well as the relationships with other men and women that act in management positions.

Finally, this poll focuses factors like climate and organizational behavior and the influence of the female management on such factors, valuing and recognizing the women's contributions for the organizations.

Keywords: management, female management, climate and organizational behavior

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

1 OS NEGÓCIOS.....	.08
1.1 Cultura Organizacional08
1.2 Empreendedorismo.....	.09
1.3 Clima Organizacional.....	12
1.4 Tomada de decisão.....	16
2 A MULHER NAS ORGANIZAÇÕES.....	19
2.1 Mulheres Executivas.....	22
3 PESQUISA.....	26
3.1 A pesquisa.....	26
3.2 Metodologia.....	27
3.3 Apresentação e Análise de Dados.....	29
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
ANEXOS.....	46

INTRODUÇÃO

Com a evolução dos tempos, percebemos um importante crescimento do papel desempenhado pela mulher no mercado de trabalho.

O presente estudo visa mostrar como a mulher ampliou e adquiriu direitos neste mercado, destacando como a cultura e o conhecimento feminino impulsionaram grandes mudanças no conceito de gerenciar aspectos comportamentais e sociais no ambiente organizacional, estabelecendo uma comparação da gerência feminina e masculina.

A relevância do tema encontra-se no fato de que a partir do século XX foi significativa a entrada feminina no mercado de trabalho, sendo crescente o número de mulheres ocupando cargos de alta responsabilidade, antes ocupados apenas por homens, trazendo novas e importantes contribuições ao exercício de poder, contrapondo preconceitos existentes.

Executou-se uma análise utilizando-se de métodos estatísticos e pesquisa de campo realizando uma comparação entre homens e mulheres, considerando aspectos comportamentais e sociais, a partir de dados coletados junto às lojas do Shopping Center Americanas de Presidente Prudente.

1. OS NEGÓCIOS

1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional tem como base as idéias de conjunto, comportamento organizacional e empreendedorismo.

Na visão de Peter Drucker (1999) *apud* Simões (2004, p.6), “o empreendedorismo é um comportamento e não um traço de personalidade”. Com base na leitura de diferentes autores podemos definir empreendedorismo como sendo um conjunto de habilidades e predisposição dos indivíduos em assumir riscos, identificar oportunidades, tomar decisões, liderar, etc...

Ser empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias, características de personalidade e comportamento que nem sempre é fácil de se encontrar.

Portanto, podemos dizer, que o empreendedor de sucesso é curioso, está sempre atento às mudanças do mercado e ambiente no qual está inserido, na busca constante de novas oportunidades. Ele ainda precisa ser capaz de responder a três questões básicas, como sendo fundamentais para o sucesso e, segundo Simões (2004, p.2) são elas:

- ❖ Quais objetivos pessoais pretendo atender com essa atividade?;
- ❖ Será que tenho a estratégia correta para sua condução?, e
- ❖ Sou capaz de executar essa estratégia?

Estas questões têm como princípio identificar as necessidades e as reais capacidades do indivíduo, visando um melhor entendimento da atividade a ser realizada.

1.2. EMPREENDEDORISMO

Segundo Simões (2004), o empreendedorismo surge quando a pessoa começa a vislumbrar com o fato de poder tomar suas próprias decisões, ter o seu próprio negócio, poder decidir os caminhos que quer seguir. A pessoa também pode seguir esse rumo por observar que outros estão se dando bem em determinado empreendimento ou, por uma demissão percebem que chegou o momento de assumir o risco de empreender. Mesmo que o empreendedor responda de maneira satisfatória às perguntas propostas, ainda resta um questionamento: será que ele tem o perfil para ser empreendedor?

Os exemplos de empreendedores de sucesso têm mostrado uma grande variedade de perfis, entendendo perfil como um conjunto de características pessoais que o indivíduo possui. Um dos testes mais utilizados para identificar perfis pessoais é o indicador de tipos Myers-Briggs, baseados na teoria da personalidade elaborada pelo psicólogo Carl Jung. Os tipos de Myers-Briggs mapeiam os traços de personalidade das pessoas usando quatro dimensões.

Tabela 1- Tipos de Myers-Briggs

Dimensões	Tipo	Características
Energia	Extrovertidos (E)	Preferência por absorver energia do mundo exterior: pessoas, atividades ou coisas.
	Introvertidos (I)	Preferência por absorver energia de um mundo interior: idéias, emoções ou impressões.
Atenção	Sensitivos (S)	Preferência por obter informações por meio dos cinco sentidos e perceber o que é real.
	Intuitivos (N)	Preferência por obter informações por meio de um “sexto sentido”, percebendo o que parece ser. Jung chama isso de “percepção inconsciente”.
Decisão	Racionais-pensadores	Preferência por organizar e estruturar informações para decidir de forma lógica e objetiva.
	Emotivos-sentimentais	Preferência por organizar e estruturar informações para decidir de forma pessoal e orientada por valores.
Vivência	Perceptivos (P)	Preferência por viver uma vida espontânea e flexível.
	Filosóficos-julgadores (J)	Preferência por viver uma vida planejada e organizada.

Fonte: Administração Empreendedora (2004,p.4)

O que é demonstrado em diversas pesquisas empíricas é a existência de um conjunto de atitudes comuns aos empreendedores de sucesso, que permite

concluir que há atitudes empreendedoras e não propriamente um perfil empreendedor.

Dentre as atitudes empreendedoras, que resumem qualidades importantes e comuns a grande parte dos empreendedores de sucesso, podemos citar a capacidade de assumir riscos, identificar oportunidades, conhecer o negócio, ser organizado, tomar decisões, ter espírito de liderança, ser dinâmico, independente, otimista, resumindo ter o tino empresarial. (SIMÕES, 2004, p. 5)

Identificadas as atitudes que sustentem o perfil empreendedor e a predisposição para empreender, precisamos traçar estratégias e criar vantagens competitivas ao negócio.

Entende-se vantagem competitiva como sendo o diferencial da sua empresa com relação à concorrência, uma inovação oferecida e aplicada, seja em serviços ou produtos da empresa, ou algo que os competidores achem difícil de copiar.

Uma vantagem competitiva possibilita a empresa crescer em volume de vendas, melhorar a empresa para aprofundar a vantagem competitiva e lucrar mais, aumentando preços e dividendos.

Conforme Zaccarelli (2003), as pessoas que compõem a organização constituem uma fonte rica de vantagem competitiva, por seu conhecimento, suas habilidades e grande capacidade de enxergar a situação futura do mercado. Portanto, para garantir vantagem competitiva é essencial administrar o comportamento organizacional.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003, p. 6), pode-se definir comportamento organizacional, como sendo um campo de estudo voltado a prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no contexto das empresas, de modo a aproveitar da melhor maneira possível o capital intelectual de cada indivíduo.

O capital intelectual, além de ser considerado uma das maiores vantagens competitivas para o sucesso de uma empresa, afeta de forma expressiva o clima organizacional da mesma, logo administrá-lo é de fundamental importância para se conhecer o grau de satisfação, as expectativas e necessidades da equipe de trabalho, melhorando consideravelmente o ambiente de trabalho.

Na concepção de D.J. Champion (2003,p. 10) lê-se que:

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não tem a mesma percepção. O clima organizacional, reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seus valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho.

Portanto, o administrador moderno, tem que estar atento às mudanças deste dinâmico mercado, para no momento exato identificar as qualidades de seu funcionário, aproveitando esse capital intelectual, influenciando diretamente no clima organizacional.

1.3. CLIMA ORGANIZACIONAL

Nos conceitos de diferentes autores sobre clima organizacional, podemos encontrar pelo menos três palavras chaves: (LUZ, 2003, p.13)

Satisfação (dos funcionários) – esta é a palavra mais presente nos conceitos de diferentes autores. Direta ou indiretamente os conceitos nos remetem a relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização.

Percepção (dos funcionários) – outra importante palavra contida nos conceitos de clima refere-se a percepção que os funcionários têm sobre os diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los positiva ou negativamente. Portanto, se os funcionários percebem a empresa positivamente, o clima dessa empresa tende a ser bom; ao contrário, se eles percebem mal a empresa, o clima tende a ser ruim.

Cultura (organizacional) – alguns autores tratam clima e cultura como sendo coisas parecidas, fazendo sempre uma menção à cultura quando se refere ao clima. Isso porque a cultura influencia sobremaneira, o clima de uma empresa.

Inquestionavelmente, é de fundamental importância para os resultados da empresa a manutenção de um elevado grau de satisfação e motivação de seus talentos, gerando comprometimento, agregação de valor e crescente nível de fidelidade dos clientes.

A avaliação do clima compete aos gestores, independente do seu cargo ou nível hierárquico. Encarregados, supervisores, coordenadores, diretores, todos

têm o compromisso de monitorar o clima da sua unidade e intervir sempre que necessário, garantindo o grau de satisfação, expectativas e necessidades dos integrantes de uma organização.

Dos bens intangíveis relevantes para o gerenciamento das organizações, destacamos nesse trabalho: o dado, a informação e o conhecimento como subsídios essenciais à comunicação e à tomada de decisão. Para que as decisões organizacionais sejam tomadas com rapidez e qualidade, é importante que as organizações disponham de um sistema de comunicação eficiente, que permita a rápida circulação da informação e do conhecimento, sendo, para isso, indispensável o suporte da tecnologia. Uma vez que os elementos dados, informação, conhecimento, comunicação e tecnologia dão suporte à tomada de decisão, apresentamos um estudo que visa a analisar suas inter-relações, mas não antes de compreender o significado de cada um deles. Dado, informação e conhecimento são elementos fundamentais para a comunicação e a tomada de decisão nas organizações, mas seus significados não são tão evidentes. Eles formam um sistema hierárquico de difícil delimitação. O que é um dado para um indivíduo pode ser informação e/ou conhecimento para outro. Davenport (1998) corrobora esse ponto de vista colocando resistência em fazer essa distinção, por considerá-la nitidamente imprecisa. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003. Considerando a inter-relação e a difícil possibilidade de separar nitidamente o que é dado, informação e conhecimento, e consciente de sua importância para a decisão, buscamos nesta seção balizar os seus significados no escopo do presente estudo.

Os dados são elementos brutos, sem significado, desvinculados da realidade. São, segundo Davenport (1998, p. 19), “observações sobre o estado do mundo”. São símbolos e imagens que não dissipam nossas incertezas. Eles constituem a matéria-prima da informação. Dados sem qualidade levam a informações e decisões da mesma natureza. Sendo o dado considerado a matéria-prima para a informação: o que são informações? As informações são dados com significado. “São dados dotados de relevância e propósito” (DRUCKER *apud* DAVENPORT, 1998, p.18). Elas são o resultado do encontro de uma situação de decisão com um conjunto de dados, ou seja, são dados contextualizados que visam a fornecer uma solução para determinada situação de decisão (MACDONOUGH *apud* LUSSATO, 1991). A informação pode assim ser

considerada como dados processados e contextualizados, mas para Sveiby (1998) a informação também é considerada como “desprovida de significado e de pouco valor”, e Malhotra (1993) a considera como “a matéria-prima para se obter conhecimento”. Mas o que é conhecimento? Para Davenport (1998, p.19), o “conhecimento é a informação mais valiosa (...) é valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação (...)”. O conhecimento pode então ser considerado como a informação processada pelos indivíduos. O valor agregado à informação depende dos conhecimentos anteriores desses indivíduos. Assim sendo, adquirimos conhecimento por meio do uso da informação nas nossas ações. Desta forma, o conhecimento não pode ser desvinculado do indivíduo; ele está estritamente relacionado com a percepção do mesmo, que codifica, decodifica, distorce e usa a informação de acordo com suas características pessoais, ou seja, de acordo com seus modelos mentais. O conceito de conhecimento possui um sentido mais complexo que o de informação. “Conhecer é um processo de compreender e internalizar as informações recebidas, possivelmente combinando-as de forma a gerar mais conhecimento” (MERTON *apud* GONÇALVES, 1995, p. 311).

Ao se considerar a inter-relação entre os três elementos e efetuar a análise tendo como foco o presente estudo, podemos inferir que os dados por si só não significam conhecimento útil para a tomada de decisão, constituindo-se apenas o início do processo. O grande desafio dos tomadores de decisão é o de transformar dados em informação e informação em conhecimento, minimizando as interferências individuais nesse processo de transformação. Dotar os dados, as informações e os conhecimentos de significados não é um processo tão simples como parece. Características individuais, que formam o modelo mental de cada pessoa, interferem na codificação/decodificação desses elementos, acarretando muitas vezes distorções individuais que poderão ocasionar problemas no processo de comunicação.

Segundo Lago (2001), Pereira & Fonseca (1997) e Davenport (1998), para amenizar essas distorções, devemos ter consciência de que: – existem diferenças entre o que queremos dizer e o que realmente dizemos; entre o que dizemos e o que os outros ouvem; entre o que ouvem e o que escutam; entre o que entendem e lembram; entre o que lembram e retransmitem; – as pessoas só escutam aquilo que querem e como querem, de acordo com suas próprias experiências,

paradigmas e pré-julgamentos; – existem informações que os indivíduos não percebem e não vêem; informações que vêem, e não ligam; informações que vêem, e não entendem ou não decodificam; informações que vêem e usam; informações que procuram; informações que adivinham; – nosso estado de espírito e humor pode afetar a maneira como lidamos com a informação; – as abordagens informacionais normalmente privilegiam os atributos racionais, seqüenciais e analíticos da informação e de seu gerenciamento, em detrimento a outros igualmente importantes, ‘senão mais’, como os relacionados às abordagens intuitivas e não-lineares. Ci. Inf., Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003 Maria Terezinha Angeloni.

Assim sendo, o decisor deve ter a consciência de que o maior desafio não é o de obter os dados, as informações e os conhecimentos, mas sim a aceitação de que, no processo decisório, as distorções ocorrem e que existem formas para amenizá-las.

1.4. TOMADA DE DECISÃO

No processo de tomada de decisão, é importante ter disponíveis dados, informações e conhecimentos, mas esses normalmente estão dispersos, fragmentados e armazenados na cabeça dos indivíduos e sofrem interferência de seus modelos mentais. Nesse momento, o processo de comunicação e o trabalho em equipe desempenham papéis relevantes para resolver algumas das dificuldades essenciais no processo de tomada de decisão. Pelo processo de comunicação, pode-se buscar o consenso que permitirá prever a adequação dos planos individuais de ação em função do convencimento, e não da imposição ou manipulação. Pelo trabalho em equipe, pode-se conseguir o maior número de informações e perspectivas de análise distintas, sendo validada a proposta mais convincente no confronto argumentativo dos demais (GUTIERREZ, 1999).

Alguns teóricos da administração, como Davenport (1998), Nonaka & Takeuchi (1997), Stewart (1998) e Sveiby (1998), apontam um novo direcionamento da comunicação, voltado principalmente às questões relacionadas à transmissão da informação e do conhecimento organizacional (ANGELONI & FERNANDES, 1999). Os conceitos de dado, informação e conhecimento estão estritamente relacionados com sua utilidade no processo decisório e ligados ao conceito de comunicação. O conhecimento, consequentemente, é tácito e difícil de explicitar. Os receptores devem não apenas usar a informação, mas também reconhecer que de fato constitui conhecimento". (NONAKA *apud* DAVENPORT, 1998, p. 19) *Ci. Inf.*, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003 .

Para melhorar a qualidade da comunicação, o ser humano precisa desenvolver as habilidades de se expressar e de ouvir. Normalmente as pessoas estão predispostas a defender seus pontos de vista, assim, quando um interlocutor está falando, o outro não está atento ao que ele está dizendo, mas já está preparando a argumentação para defender seu ponto de vista, interferindo na qualidade da comunicação. A ação comunicativa realmente ocorre quando as pessoas, livres de autodefesas, buscam chegar a um acordo sobre determinada situação e decisão, ouvindo e respeitando outros pontos de vista.

Reforçando esse ponto de vista, Gutierrez (1999, p.38), "pressupõe que um conjunto de pessoas, com preparação intelectual, informações e interesse em

chegar a um acordo, debate todas as alternativas possíveis, até constituir um plano de ação coletivo consensual”.

As pessoas passam assim a contribuir no campo das decisões “quando conseguem, no processo do diálogo, colocar-se no lugar do outro e perceber, a partir desta nova perspectiva, suas razões e interesses” (PIAGET *apud* GUTIERREZ, 1999, p. 41), tornando-se fundamental destacar a importância da maturidade como elemento essencial na comunicação organizacional para a tomada de decisão.

A tomada de decisão nas organizações vai exigir cada vez mais trabalho em equipe e maior participação das pessoas. O trabalho em equipe coloca em evidência os procedimentos de diálogo baseados na idéia de que, em uma organização, a comunicação deve ser estimulada visando ao estabelecimento de um pensamento comum (ANGELONI, 1992). O estabelecimento de um pensamento comum consiste em considerar o ponto de vista de cada um, para que as decisões tomadas nas organizações tenham um nível de qualidade superior. O processo decisório passa então do nível individual para o nível de equipe. Considerando que nenhuma pessoa detém todas as informações e conhecimentos organizacionais e que nem sempre estas informações e conhecimentos estão explicitados e disponíveis, fazendo com que cada um detenha apenas uma parte deles, a tomada de decisão em equipe é uma forma a ser utilizada para superar as barreiras das informações e conhecimentos parciais. A tomada de decisão que envolve um maior número de pessoas tende a resultados mais qualificados, aumentando o conhecimento da situação de decisão, amenizando, pela agregação de informações e conhecimentos, as distorções da visão individualizada. Decisões tomadas por equipes heterogêneas, compostas por mulheres, homens, jovens, idosos, tendem a resultados de maior qualidade. Pessoas com pontos de vistas e experiências diferentes decodificam a situação de decisão também de maneira diferente. Ouvir e tentar compreender essas visões leva ao aprimoramento das decisões. As decisões tomadas em equipes tendem a ser mais sólidas que as tomadas individualmente, apesar de, normalmente, demandarem mais tempo.

O aumento constante do volume de informações e conhecimentos tem-se constituído de crescente dificuldade em momentos de decisão. O executivo do início do século, tomava decisões, baseado na escassez de informações. Nos

dias de hoje, o executivo se depara com uma quantidade crescente de informações disponíveis.

Ao se considerar o dado como matéria-prima da informação e a informação, por sua vez, como a matéria-prima do conhecimento, de nada adianta a organização dispor de dados, informações e conhecimentos, se nela persistir a cultura de que dados, informações e conhecimentos constituem poder. As informações e os conhecimentos devem circular interna e externamente na organização por meio de um eficiente sistema de comunicação, envolvendo a instalação de uma infra-estrutura tecnológica adequada. Só assim a organização disporá de dados, informações e conhecimentos de qualidade e em tempo hábil para dar suporte à tomada de decisão.

Um mundo de intensas e rápidas mudanças levou a sociedade e as organizações à Era da Informação e do Conhecimento. Os recursos estratégicos básicos da Era Industrial cedem o lugar de destaque a outros recursos: a informação e o conhecimento.

As organizações devem estar preparadas para suportar o crescente volume e rapidez de circulação de informações e conhecimentos, implantando estruturas organizacionais e tecnológicas flexíveis que permitam a circulação das informações e dos conhecimentos, a fim de poder tomar decisões em tempo hábil e se adaptar às mudanças do meio ambiente em que estão inseridas.

2. A MULHER NAS ORGANIZAÇÕES

Com a evolução dos tempos, percebemos um importante crescimento do papel desempenhado pela mulher no mercado de trabalho. Este capítulo visa mostrar como a mulher ampliou e adquiriu direitos neste mercado, destacando como a cultura e o conhecimento feminino impulsionaram grandes mudanças no conceito de gerenciar aspectos comportamentais e sociais da empresa.

A disputa entre homens e mulheres por um espaço social vem desde o início do milênio, contudo a partir do século XX foi significativa a entrada feminina no mercado de trabalho e no exercício do poder formal, a fim de conquistar posições nos governos locais e nacionais, nas hierarquias religiosas, nas legislaturas e no sistema de justiça. E o mais importante trazendo novas contribuições ao exercício de poder.

Segundo dados da OIT (Organização Internacional do Trabalho), as mulheres nunca foram tão ativas economicamente como nos dias atuais, elas entram em número recorde no mercado de trabalho, hoje 1,1 bilhão dos empregados são mulheres - 40% da mão de obra mundial . Com o crescente número de mulheres frente ao mercado de trabalho, é cada vez mais freqüente encontrá-las ocupando cargos de alta responsabilidade, antes ocupados apenas por homens, são consideradas mulheres empreendedoras.

Segundo Carreira (2001) as causas da crescente presença feminina no mercado de trabalho devem-se a fatores tais como:

O aumento da necessidade de contribuir com orçamento familiar;

Expansão da escolaridade que faz hoje das brasileiras detentoras de 51% das vagas de ensino básico à Universidade;

O crescimento no setor de serviços, nicho natural das mulheres;

“Há três décadas, tem ocorrido um movimento crescente das mulheres que deixaram de considerar como seus domínios apenas as quatro paredes de casa e assumiram uma batalha competitiva por um lugar no mercado de trabalho.” (CARREIRA , 2001, p. 165)

Inseridas preferencialmente no setor de serviços as brasileiras ganharam maior autonomia, auto-estima, valorização social e presença no espaço público. Entretanto, ainda continuam ganhando menos do que os homens.

O Brasil tem uma das mais elevadas taxas no mundo de mulheres em cargos de administração e gerência, segundo pesquisa feita pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 60 países. A entidade diz que as brasileiras ocupam 45% desses cargos no país, só superadas pelos Estados Unidos, com 45,9%, quebrando assim paradigmas e preconceitos de décadas.

Esses números, talvez possam ser justificados, pelo fato das mulheres terem maior escolaridade do que os homens brasileiros, com curso superior, por exemplo, são 500 mil mulheres a mais do que homens.

Porém, segundo Carreira (2001, p.53):

tornar visíveis as mulheres como líderes nas organizações é assunto delicado, pois envolve trazer para frente do palco uma nova cultura, uma nova lógica e uma nova óptica. É como pisar em terreno desconhecido: gera insegurança e medo de conflitos.

Nesse cenário encontramos um preconceito até mesmo por parte das próprias mulheres que quando conquistam esses espaços, chegam a alimentar um sentimento de desprezo e desqualificação pelas demais mulheres.

Enfrentando tudo isso, algumas organizações apostam em um reconhecimento de novos potenciais e na formação de lideranças transformadoras como estratégia de sobrevivência em tempos de mudança.

Contudo o grande obstáculo para o exercício da liderança pelas mulheres se assenta na dificuldade em compatibilizar vida pessoal, vida familiar e vida profissional. Apontada em diversas pesquisas essa constitui um dos principais empassos da condição feminina no final do milênio.

De acordo com Carreira (2001) o exercício da liderança profissional ou pública gera em muitas um certo desencantamento e cansaço diante das dificuldades e dos altos custos e sacrifícios pessoais grande parte decorrente do fato de serem mulheres. Um sentimento bastante comum também é o de estranhamento, dívida, culpa por acharem que não estão cumprindo bem o papel tradicional de cuidar da família e de suas relações afetivas.

Além dos aspectos referidos, Baptista (1995), em seu livro *Maternidade e Profissão*, citado por Prates, Codonho e Ferreira (2003, p.15) acrescenta que:

[...] a entrada da mulher como participante da força de trabalho, apesar de ser um primeiro passo, não é suficiente para alteração mais profunda. Urge uma nova atitude da mulher, não só enquanto papel social, mas também enquanto forma de relacionamento de um modo global. É preciso que haja uma transformação interna, um questionamento profundo por parte da mulher de sua inserção nas relações, desde as mais primárias e banais que são as parentais, até as conjugais, que a colocam novamente no núcleo familiar, agora como produtora (reprodutora) de valores; transformação esta que seja capaz de causar movimentação e rearranjos efetivos das posições e crenças vigentes.

Ao contrário do que sempre se pensou, a maternidade é hoje em dia considerada uma escola para as mulheres que almejam a liderança. No trabalho de direção, coordenação e gestão exigem-se muitas das habilidades que a mulher desenvolve quando nascem seus filhos e como organizadora e administradora do lar. Dentre tais habilidades destacam-se: capacidade de organização, conciliação e equilíbrio entre diferentes atividades, como ensinar, dirigir monitorar, manejar conflitos ou dividir informações.

Pesquisas comprovam que as mulheres se movem mais por princípios do que por ambição, colocando o trabalho em primeiro lugar, conseguindo então fazer um melhor planejamento dos objetivos a serem alcançados, harmonizando os aspectos abordados neste trabalho.

Dentro desse contexto, pretende-se analisar o porquê contratar uma mulher para gerenciar uma empresa quando pensamos nos resultados considerando aspectos comportamentais e sociais.

2.1. MULHERES EXECUTIVAS

A presença da mulher no mercado de trabalho traçou um novo desenho para a família e tem alterado o perfil dos empreendedores no Brasil. Segundo dados fornecidos pelo Sebrae, o Brasil mantém uma das relações mais elevadas de participação feminina (38%) no número de empreendimentos que estão sendo criados.

A proporção de mulheres entre os empreendedores brasileiros é uma das mais altas entre 29 países pesquisados. É maior entre os empreendedores, o número de mulheres que abrem pequenos negócios por necessidade de sobrevivência familiar. Mulheres de 18 a 34 anos de idade apresentam as maiores taxas de atividade empreendedora.

As mulheres têm se destacado dirigindo instituições não governamentais (ONG'S) que vêm prestando serviços relevantes à garantia dos direitos, isto é, a cidadania, elas “também já (quase) dominam setores inteiros da economia (ex: publicidade) ou da gestão interna das empresas (ex: recursos humanos)”. (LOBOS, 2003, p.14)

A maior parcela de empreendedores brasileiros é formada por pessoas que têm de cinco a onze anos de escolaridade. Em cada dois dos formandos pelas melhores escolas de Administração de Empresas (quase) um é mulher. As mulheres têm maior escolaridade do que os homens brasileiros, com curso superior, segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), são 500 mil mulheres a mais do que homens.

As primeiras pesquisas sobre mulheres gerentes enfatizam as variáveis psicológicas que contribuíam para a discriminação. Mais recentemente, tem havido um interesse crescente em explicações estruturais, com a ênfase mudando para pesquisas com enfoque sociológico. Uma terceira abordagem vai além das circunstâncias legais e aborda a interseção da organização como sistema social.

Em pesquisa destacada no livro *Amélia, Adeus* de Júlio Lobos, entrevistadas 200 executivas, a maioria absoluta admitia receber (nas respectivas empresas) tratamento *igual* ao dos homens – quer seja em tudo (64%); ou em

tudo, exceto na remuneração (23%). Apenas uma em cada dez executivas diz ser discriminada “de várias formas”. Das demais, boa parte não nota qualquer discriminação masculina, e umas poucas - apenas duas em dez - alegam que a diferença de tratamento ocorre, sim, mas unicamente em termos de remuneração. De acordo com consultorias especializadas em cargos e salários, no Brasil elas ganham, em média, entre 17% e 25% menos que seus colegas.

Contudo, percebe-se que o preconceito existe sim, apesar de ter diminuído consideravelmente nos últimos anos e deixado de ser explícito, virou um preconceito mais velado, o que faz também com que seja mais difícil de ser identificado.

Segundo Carreira (2001), as próprias mulheres ao conquistarem espaços em altos cargos, chegam a alimentar um sentimento de desprezo e desqualificação pelas demais mulheres, enxergadas como “incompetentes” para liderança.

Em exemplo citado por Lobos (2003), duas mulheres A e B, convivem bem no interior de uma organização, conquanto a auto-estima e o poder de ambas sejam percebidos como equivalentes - também por ambas. A partir do momento em que A percebe B como detentora de mais poder, a sua auto-estima sofre... e o pau come. Segundo Heim e Murphy, isso explicaria por que, quando uma mulher deixa de receber uma promoção, suas colegas correm para confortá-la. Perdeu poder, ficou inofensiva, melhor para a auto-estima das demais! E também justificaria por que, ao contrário, quando a mesma mulher parecer mais poderosa que as outras, ou se comporta como se assim fosse, não demora em ser confrontada...

Heim e Murphy citam uma pesquisa da *American Management Association*, na qual 95% das entrevistadas denunciam ter sido solapadas por outras mulheres “em algum momento de suas carreiras”.

Segundo Paloma Muneratto, citado por Lobos (2003, p. 92), “As executivas não sabem lidar com as mulheres subordinadas a elas. As melhores equipes são lideradas por homens e formadas por mulheres, ou lideradas por mulheres e formadas por homens”.

Este cenário poderia se modificar, se as mulheres resolvessem se unir umas às outras, para lutar por objetivos comuns, como a igualdade de salários, horários flexíveis, direitos iguais para grávidas e assim por diante.

Ao não reparar as oportunidades ligadas à mulher executiva, perde-se muita coisa e deixa-se de ganhar, também ao passar ao largo de seus problemas.

O impacto da família sobre a carreira feminina é o primeiro problema, então a ser focado. Os primeiros indícios de que a família poderia atrapalhar a carreira da executiva surgiram por volta de 1980.

Em uma enquete feita pela consultoria KPMG com 40 executivas, das quais 25 com filhos, mostrou que 60% delas consideravam o afastamento por licença - maternidade - 4 meses - prejudicial à carreira. Um grupo ainda maior (80%) reconhecia a tendência a se encurtar esse período, por “medo de perder o espaço na empresa ou receio de se desatualizar”¹.

Contudo, Selma Santa Cruz, citado por Lobos (2003, p. 208), afirma, “Acredito que nós mulheres temos uma grande, imbatível, intransferível e deliciosa vantagem competitiva: a maternidade. Afinal, ser mãe é o exercício permanente de construir tirando o melhor de cada situação”.

A pesquisa de Friedman e Greenhaus mostra que conciliar família e carreira depende da executiva estar satisfeita nas duas esferas vitais. Havendo satisfação com uma, isso contribuirá para alcançar satisfação com a outra.

As mulheres, consideram sucesso profissional como valores existenciais, ou seja, fazer algo que valha a pena, enquanto para os homens predominam ambição e segurança, ou seja, valores materiais.

Gail Evans, alta executiva da rede de TV CNN, citada por Lobos (2003, p.118), confirma:

As mulheres não são tão inclinadas (quanto aos homens) a amar o sucesso como uma entidade isolada. Queremos é amar a nossa vida por completo. Diferentemente dos homens, não tendemos a compartimentalizar os vários aspectos do nosso cotidiano.

¹Extraído do livro Amélia ,Adeus de Julio Lobos (2003, p. 45)

E ainda conclui que:

[...] o optar por nos realizarmos pessoalmente pelo que fazemos, em vez de pelo que somos, não estamos jogando o jogo tal como os homens jogam. A eles atraem muito mais o sucesso material e o poder, do que a realização pessoal.

A consolidação do papel da mulher empreendedora está inovando o mercado brasileiro. A executiva brasileira é uma mulher de muita garra, que luta pelo desenvolvimento e reconhecimento profissional, mas também tem muitos interesses vitais, como família e lazer.

3. PESQUISA

3.1. A PESQUISA

A pesquisa tem por objetivo obter informações do clima organizacional, aspectos comportamentais e sociais, a partir de uma análise comparando aspectos da gerência feminina e masculina no ambiente organizacional.

Fazendo um levantamento dos aspectos que retardam a evolução das mulheres e a influência dos preconceitos ainda existentes na carreira da mulher empreendedora, tomando como objeto de pesquisa as lojas do Shopping Center Americanas.

3.2. METODOLOGIA

No decorrer do tempo em que já se realizaram trabalhos de observação na realidade, de construção de hipóteses, da realização de experiências (trabalho empírico) para comprovar a verdade destas hipóteses e a generalização de categorias científicas, alguns procedimentos são repetidos e aperfeiçoados em diferentes ciências. Esses procedimentos se chamam de métodos. (MATTAR, 2002)

O método é um meio de acesso a realidade dos fatos, não descobre nada, quem descobre é o pesquisador, utilizando métodos adequados àquilo que investiga.

“De acordo com a natureza específica de cada problema investigado, estabelece-se a escolha dos métodos apropriados para se atingir um fim, a escolha não deve ser casual e sim embasada nos resultados almejados”. (FACHIN, 2003, p.27)

Geralmente, os métodos são os mesmos para todas as ciências e servem de estrutura básica para qualquer tipo de pesquisa e podem ser utilizados em qualquer contexto social ou físico

Contudo, sejam quais forem os tipos de métodos utilizados, eles implicam a forma adequada de proceder quanto à reflexão, indagação, interpretação e explicação.

Diante do exposto descrevemos a forma, o método, os resultados e as conclusões provenientes de pesquisa realizada junto aos funcionários das lojas do Shopping Center Americanas. O objetivo da pesquisa foi obter informações do clima organizacional e aspectos comportamentais, segundo a percepção dos funcionários.

Dessa forma, e utilizando-se das técnicas disponíveis optamos pelo uso do método racional indutivo, uma vez que esse “é um procedimento do raciocínio que, a partir de uma análise de dados particulares, encaminha-se para noções gerais” (FACHIN, 2003, p. 30), sendo ainda uma pesquisa não probabilística do tipo amostras intencionais (ou julgamento), que “trata-se de uma amostragem escolhida para atender as necessidades de um pesquisador no sentido de delimitar uma população de interesse. Em cima dessa população de

interesse, delimita-se uma amostra específica e aplica-se um dado questionário”.
Mattar(2001)

O questionário (anexo), a partir das informações coletadas teve como foco principal verificar a interferência da gerência feminina e masculina no ambiente organizacional.

Como a pesquisa refere-se ao clima organizacional abordamos o maior número possível de funcionários de cada loja para que tivéssemos mais subsídios para análise gerando resultados mais consistentes.

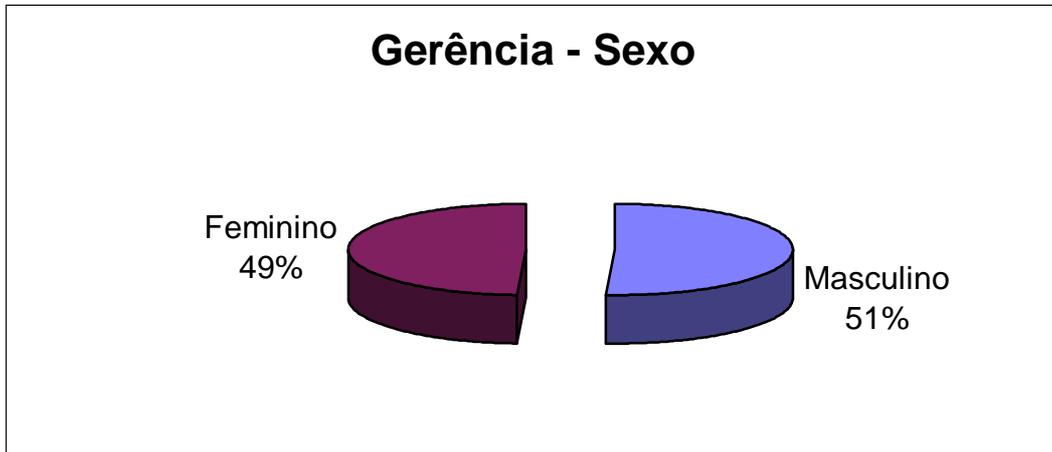
Os questionários foram elaborados de forma simplificada, com questões fechadas para facilitar a interpretação e compreensão dos entrevistados; para cada questão foram atribuídas notas de 0 a 10, incluindo ainda uma única questão aberta para que o respondente pudesse manifestar sua opinião em relação ao assunto abordado, sendo esses aplicados pessoalmente.

Na análise dos dados coletados utilizamos métodos estatísticos como a média para obtermos valores mais próximos da realidade.

Os questionários foram conferidos e numerados para facilitar a digitação e tabulação dos dados. Utilizando o Microsoft Excel os dados foram tabulados e cruzados. Foram desenvolvidos gráficos e tabelas para facilitar a visualização e análise.

3.3. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

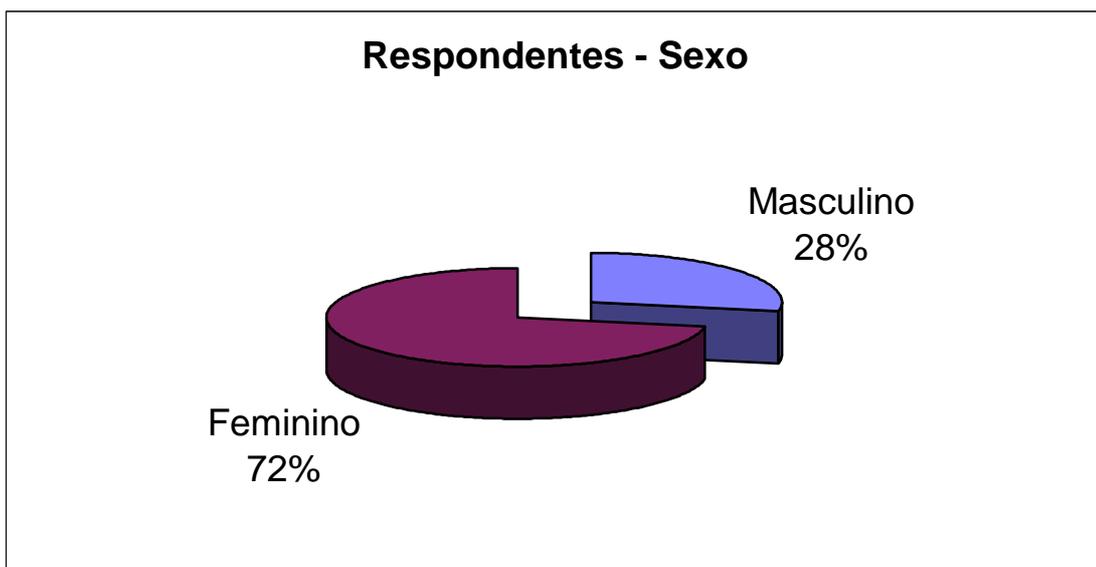
Gráfico 1.



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

No ambiente pesquisado, Shopping Center Americanas, obtivemos que 51% (29) representam a gerência masculina, enquanto 49% (28) representam a gerência feminina.

Gráfico 2.



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

De um total de 57 respondentes, 72% são mulheres e 28% são homens.

A partir do cruzamento dos gráficos acima obtivemos os dados expostos na seguinte tabela:

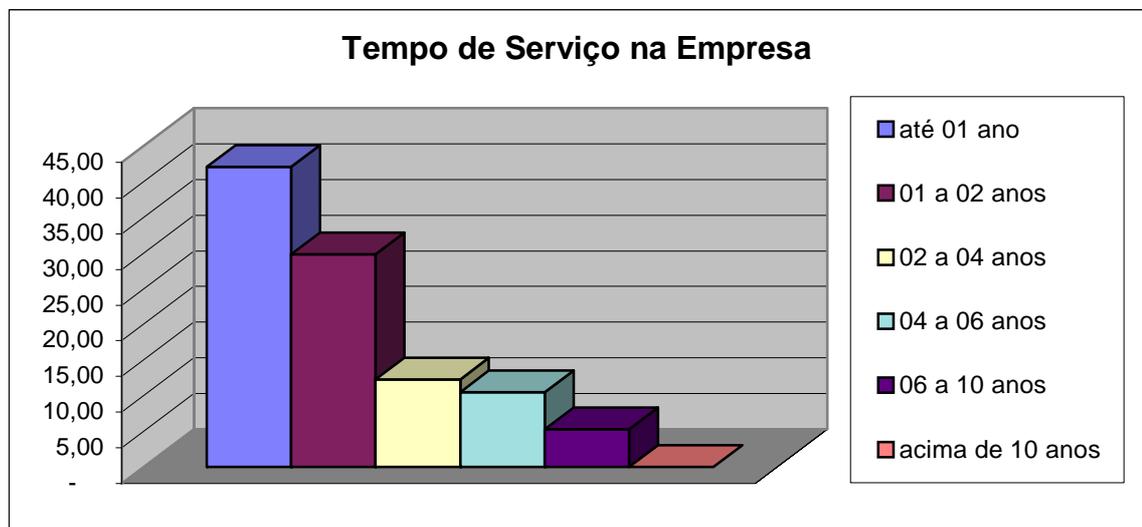
Tabela 2 – Análise de Subordinação

Respondente/Gerente	Masculino	Feminino	Total
Masculino	12	4	16
Feminino	17	24	41
Total	29	28	57

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

De um total de 16 homens entrevistados, notamos que 12 homens são gerenciados por homens e 4 são gerenciados por mulheres, e de 41 mulheres entrevistadas, percebemos que 17 mulheres são gerenciadas por homens e 24 mulheres são gerenciadas por mulheres.

Gráfico 3.



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

A partir dos dados obtidos percebemos que a maioria dos respondentes, ou seja, 42%, possuem menos que um ano de serviço, identificando uma alta rotatividade nas empresas do Shopping Center Americanas.

Tabela 3 – Classificação da empresa como lugar para se trabalhar

Respondente/Gerente	Masculino	Feminino
Masculino	8,33	9,25
Feminino	8,81	9,25

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Quando perguntado como classificariam a empresa em que trabalhava, como lugar para se trabalhar, obtivemos uma média de 8,33 quando os homens avaliaram a gerência masculina, 9,25 quando esses analisaram a gerência feminina, 8,81 quando as mulheres avaliaram a gerência masculina e 7,75 quando essas avaliaram a gerência feminina.

Tabela 4 – Você se sente feliz trabalhando na empresa

Respondente/Gerente	Masculino	Feminino
Masculino	8,67	9,00
Feminino	8,94	9,54

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Quando perguntado “Você se sente feliz trabalhando na Empresa”, obtivemos uma média de 8,67 quando os homens avaliaram a gerência masculina, 9,00 quando esses analisaram a gerência feminina, 8,94 quando as mulheres avaliaram a gerência masculina e 9,54 quando essas avaliaram a gerência feminina.

Tabela 5 - A empresa oferece oportunidades iguais independentemente de raça, cor ou sexo

Respondente/Gerente	Masculino	Feminino
Masculino	9,25	10,00
Feminino	9,29	9,67

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Quando perguntado se a empresa oferecia aos seus funcionários, oportunidades iguais, independentemente de raça, cor ou sexo, obtivemos uma média de 9,25

quando os homens avaliaram a gerência masculina, 10,00 quando esses analisaram a gerência feminina, 9,29 quando as mulheres avaliaram a gerência masculina e 9,67 quando essas avaliaram a gerência feminina.

Tabela 6 – Como você classifica a empresa em relação ao que ela era a partir do momento em que você começou a trabalhar

Respondente/Gerente	Masculino	Feminino
Masculino	8,18	8,50
Feminino	8,59	9,04

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Quando perguntado “Como você classifica a Empresa em relação ao que ela era a partir do momento em que você começou a trabalhar”, obtivemos uma média de 8,18 quando os homens avaliaram a gerência masculina, 8,50 quando esses analisaram a gerência feminina, 8,59 quando as mulheres avaliaram a gerência masculina e 9,04 quando essas avaliaram a gerência feminina.

Tabela 7 - O clima organizacional é bom

Respondente/Gerente	Masculino	Feminino
Masculino	9,17	8,75
Feminino	8,88	9,63

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Quando perguntado se o clima organizacional é bom obtivemos uma média de 9,17 quando os homens avaliaram a gerência masculina, 8,75 quando esses analisaram a gerência feminina, 8,88 quando as mulheres avaliaram a gerência masculina e 9,63 quando essas avaliaram a gerência feminina.

Tabela 8 - Como você avalia o trabalho de seu chefe (superior imediato)

Respondente/Gerente	Masculino	Feminino
Masculino	7,08	9,25
Feminino	8,94	9,00

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Quando perguntado “Como você avalia o trabalho de seu chefe (superior imediato)”, obtivemos uma média de 7,08 quando os homens avaliaram a gerência masculina, 9,25 quando esses analisaram a gerência feminina, 8,94 quando as mulheres avaliaram a gerência masculina e 9,00 quando essas avaliaram a gerência feminina.

Tabela 9 - De um modo geral, como você classifica seu chefe quanto as habilidades para administrar as responsabilidades relativas ao pessoal

Respondente/Gerente	Masculino	Feminino
Masculino	7,25	9,25
Feminino	8,71	9,25

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Quando perguntado “De um modo geral como você classifica seu chefe, quanto as habilidades para administrar as responsabilidades relativas ao pessoal”, obtivemos uma média de 7,25 quando os homens avaliaram a gerência masculina, 9,25 quando esses analisaram a gerência feminina, 8,71 quando as mulheres avaliaram a gerência masculina e 9,25 quando essas avaliaram a gerência feminina.

Tabela 10 - Grau de satisfação com relação às condições físicas de trabalho

Respondente/Gerente	Masculino	Feminino
Masculino	8,75	9,50
Feminino	8,82	9,21

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Quando perguntado quanto ao grau de satisfação com relação às condições físicas de trabalho, obtivemos uma média de 8,75 quando os homens avaliaram a gerência masculina, 9,50 quando esses analisaram a gerência feminina, 8,82 quando as mulheres avaliaram a gerência masculina e 9,21 quando essas avaliaram a gerência feminina.

Tabela 11 - A comunicação das informações por parte do seu chefe a você e aos demais colegas da equipe é suficiente e clara

Respondente/Gerente	Masculino	Feminino
Masculino	7,17	8,75
Feminino	8,06	9,54

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Quando perguntado se a comunicação das informações por parte do chefe ao funcionário e aos demais colegas da equipe é suficiente e clara, obtivemos uma média de 7,17 quando os homens avaliaram a gerência masculina, 8,75 quando esses analisaram a gerência feminina, 8,06 quando as mulheres avaliaram a gerência masculina e 9,54 quando essas avaliaram a gerência feminina.

Tabela 12 - Você sabe pelo que é responsável e o que é esperado de você

Respondente/Gerente	Masculino	Feminino
Masculino	9,17	9,25
Feminino	9,24	9,50

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Quando perguntado ao funcionário se ele sabia pelo o quê é responsável e o quê se esperava dele, obtivemos uma média de 9,17 quando os homens avaliaram a gerência masculina, 9,25 quando esses analisaram a gerência feminina, 9,24 quando as mulheres avaliaram a gerência masculina e 9,50 quando essas avaliaram a gerência feminina

Tabela 13 - Você se sente a vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com seu superior imediato

Respondente/Gerente	Masculino	Feminino
Masculino	8,50	8,75
Feminino	9,06	9,25

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Quando perguntado “Você se sente a vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com seu superior imediato”, obtivemos uma média de 8,50 quando os homens avaliaram a gerência masculina, 8,75 quando esses analisaram a gerência feminina, 9,06 quando as mulheres avaliaram a gerência masculina e 9,25 quando essas avaliaram a gerência feminina.

Tabela 14 - Grau de satisfação para adotar o seu próprio enfoque no trabalho

Respondente/Gerente	Masculino	Feminino
Masculino	8,92	8,75
Feminino	9,12	9,17

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Quando perguntado quanto ao grau de satisfação dos funcionários ao adotar o seu próprio enfoque no trabalho, obtivemos uma média de 8,92 quando os homens avaliaram a gerência masculina, 8,75 quando esses analisaram a gerência feminina, 9,12 quando as mulheres avaliaram a gerência masculina e 9,17 quando essas avaliaram a gerência feminina.

Tabela 15 - Quão satisfeito você está com a oportunidade de crescimento e desenvolvimento na empresa

Respondente/Gerente	Masculino	Feminino
Masculino	8,50	9,00
Feminino	7,65	8,83

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Quando perguntado “Quão satisfeito você está com a oportunidade de crescimento e desenvolvimento na empresa”, obtivemos uma média de 8,50 quando os homens avaliaram a gerência masculina, 9,00 quando esses analisaram a gerência feminina, 7,65 quando as mulheres avaliaram a gerência masculina e 8,83 quando essas avaliaram a gerência feminina.

Tabela 16 - Você se sente devidamente reconhecido pelo trabalho desempenhado

Respondente/Gerente	Masculino	Feminino
Masculino	8,08	9,00
Feminino	8,18	8,75

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Quando perguntado “Você se sente devidamente reconhecido pelo trabalho desempenhado”, obtivemos uma média de 8,08 quando os homens avaliaram a gerência masculina, 9,00 quando esses analisaram a gerência feminina, 8,18 quando as mulheres avaliaram a gerência masculina e 8,75 quando essas avaliaram a gerência feminina.

Tabela 17 - Você se sente responsável pelo seu sucesso e luta pelos seus sonhos pessoais e profissionais

Respondente/Gerente	Masculino	Feminino
Masculino	9,58	7,75
Feminino	8,76	9,58

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Quando perguntado “Você se sente responsável pelo seu sucesso e luta pelos seus sonhos pessoais e profissionais”, obtivemos uma média de 9,58 quando os homens avaliaram a gerência masculina, 7,75 quando esses analisaram a gerência feminina, 8,76 quando as mulheres avaliaram a gerência masculina e 9,58 quando essas avaliaram a gerência feminina.

Tabela 18 - Grau de satisfação quanto às várias atividades (treinamentos, programas de educação, seminários...)

Respondente/Gerente	Masculino	Feminino
Masculino	6,42	8,25
Feminino	7,44	7,17

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Quando perguntado aos funcionários quanto ao grau de satisfação relativo às várias atividades (treinamentos, programas de educação, seminários...), obtivemos uma média de 6,42 quando os homens avaliaram a gerência masculina, 8,25 quando esses analisaram a gerência feminina, 7,44 quando as mulheres avaliaram a gerência masculina e 7,17 quando essas avaliaram a gerência feminina.

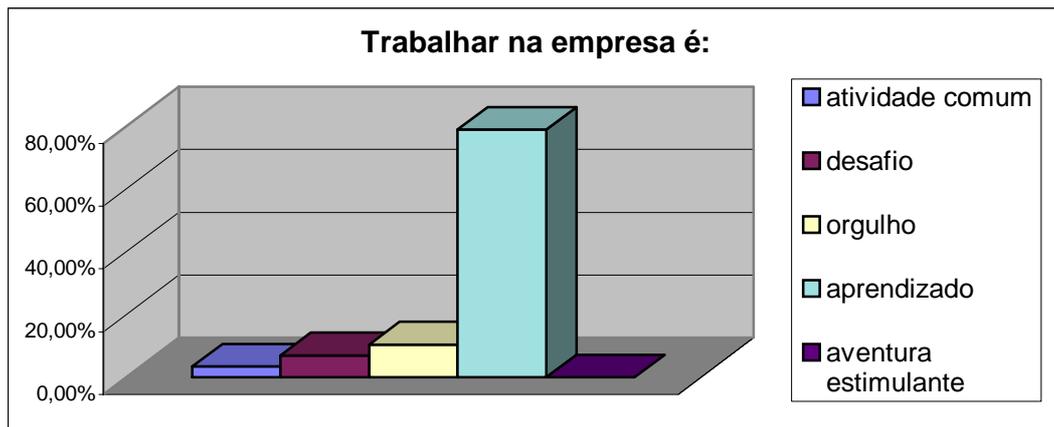
Tabela 19 - Acredita nas informações institucionais que recebe da empresa

Respondente/Gerente	Masculino	Feminino
Masculino	7,50	8,75
Feminino	8,63	9,38

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Quando perguntado aos funcionários se eles acreditavam nas informações institucionais que receberam da empresa, obtivemos uma média de 7,50 quando os homens avaliaram a gerência masculina, 8,75 quando esses analisaram a gerência feminina, 8,63 quando as mulheres avaliaram a gerência masculina e 9,38 quando essas avaliaram a gerência feminina.

Gráfico 4.



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

A partir dos dados coletados, verificamos que a maioria, ou seja, 79% dos funcionários entrevistados, consideram o trabalho na empresa como um aprendizado.

Tabela 20 - Você gosta do seu trabalho e do tipo de trabalho que faz

Respondente/Gerente	Masculino	Feminino
Masculino	9,08	9,00
Feminino	8,82	9,67

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Quando perguntado aos funcionários se eles gostavam dos seus trabalhos e dos tipos de trabalhos que faziam, obtivemos uma média de 9,08 quando os homens avaliaram a gerência masculina, 9,00 quando esses analisaram a gerência feminina, 8,82 quando as mulheres avaliaram a gerência masculina e 9,67 quando essas avaliaram a gerência feminina.

Tabela 21 - As pessoas com quem você trabalha cooperam para que o trabalho seja feito

Respondente/Gerente	Masculino	Feminino
Masculino	8,00	9,25
Feminino	8,47	9,38

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Quando perguntado aos funcionários se as pessoas com quem trabalhavam cooperavam para que o trabalho fosse feito, obtivemos uma média de 8,00 quando os homens avaliaram a gerência masculina, 9,25 quando esses analisaram a gerência feminina, 8,47 quando as mulheres avaliaram a gerência masculina e 9,38 quando essas avaliaram a gerência feminina.

Tabela 22 - Quão satisfeito você está com o tempo que seu trabalho deixa para sua vida pessoal e familiar

Respondente/Gerente	Masculino	Feminino
Masculino	6,67	7,75
Feminino	7,76	8,54

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Quando perguntado “Quão satisfeito você está com o tempo que seu trabalho deixa para sua vida pessoal e familiar”, obtivemos uma média de 6,67 quando os homens avaliaram a gerência masculina, 7,75 quando esses analisaram a gerência feminina, 7,76 quando as mulheres avaliaram a gerência masculina e 8,54 quando essas avaliaram a gerência feminina.

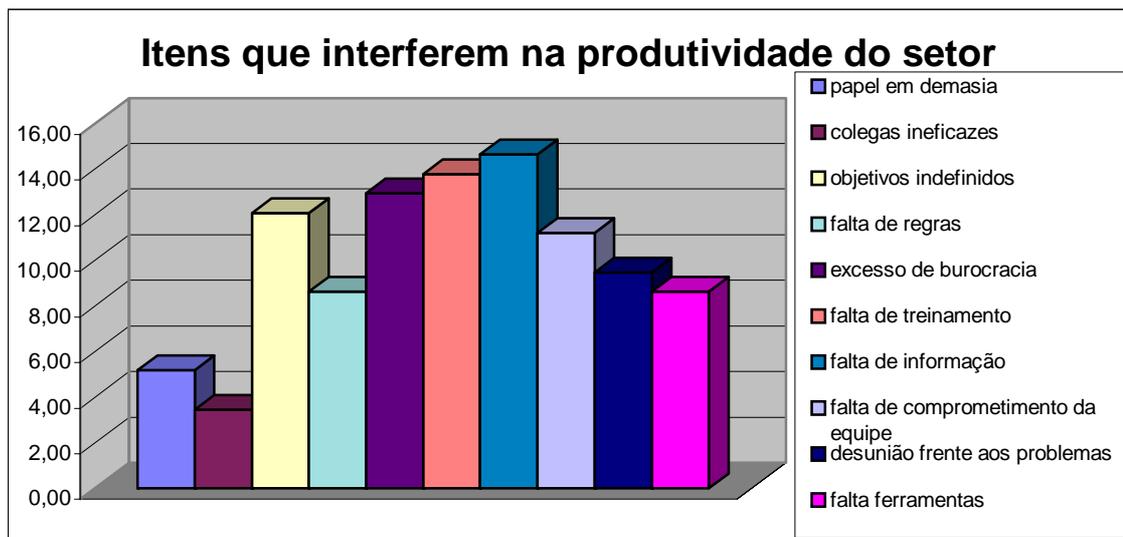
Tabela 23- Existem canais de comunicação suficientes na empresa para os funcionários manifestarem suas opiniões

Respondente/Gerente	Masculino	Feminino
Masculino	6,25	9,50
Feminino	7,29	9,38

Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

Quando perguntado aos funcionários se existiam canais de comunicação suficientes na empresa para que pudessem manifestar suas opiniões, obtivemos uma média de 6,25 quando os homens avaliaram a gerência masculina, 9,50 quando esses analisaram a gerência feminina, 7,29 quando as mulheres avaliaram a gerência masculina e 9,38 quando essas avaliaram a gerência feminina.

Gráfico 5.

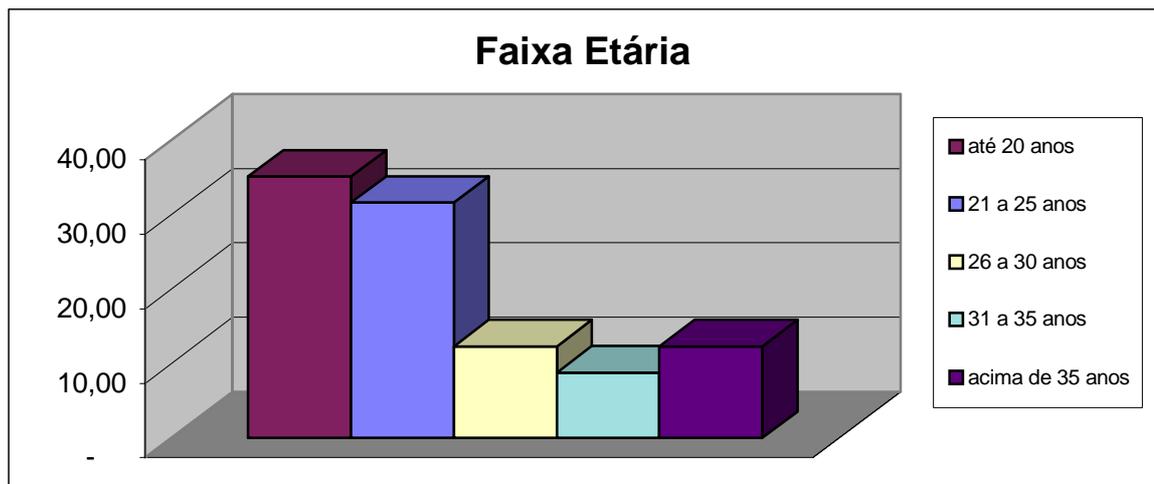


Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

* Para essa questão cada respondente poderia escolher até 4 opções

Quando perguntado aos funcionários, quais os itens que mais interferiam na produtividade do setor, pudemos destacar dentre as 10 alternativas possíveis, 17 (14,66%) respostas como sendo falta de informação, 16 (13,79%) como falta de treinamento e 15 (12,93%) como excesso de burocracia.

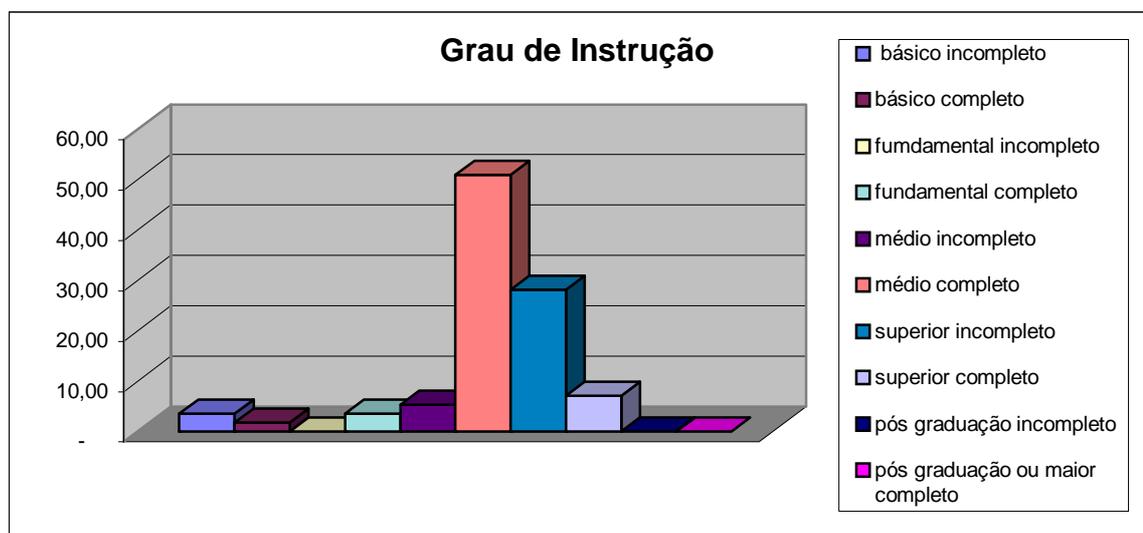
Gráfico 6.



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

A partir dos dados coletados nota-se que a maioria dos respondentes encontram-se na faixa de até 20 anos.

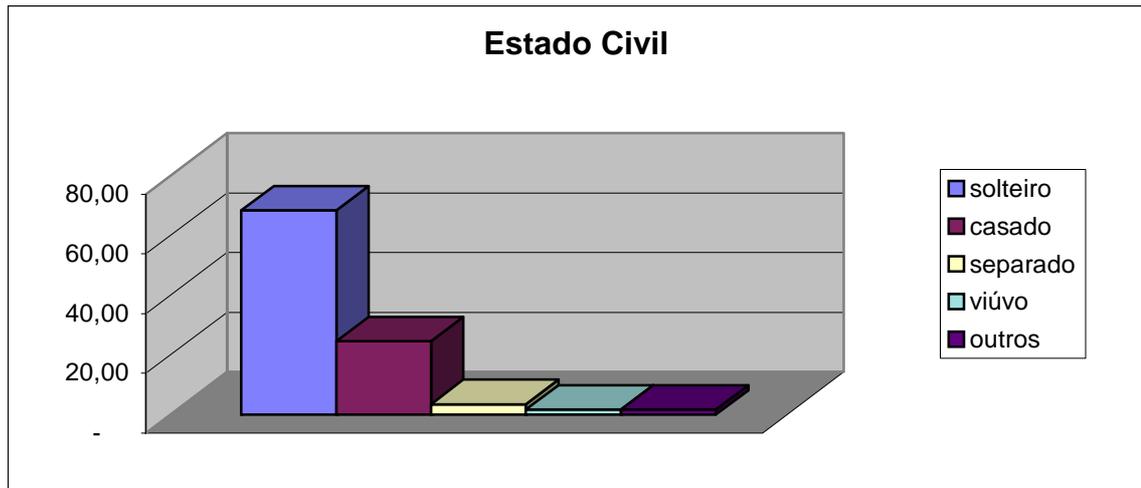
Gráfico 7.



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

A partir dos dados coletados nota-se que a maioria dos respondentes possuem ensino médio completo.

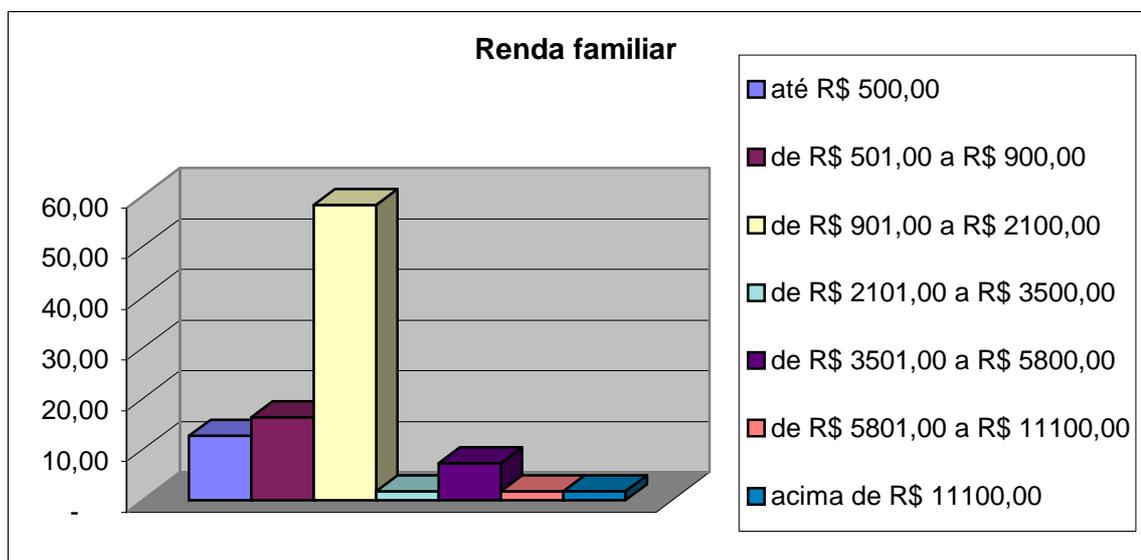
Gráfico 8.



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

A partir dos dados coletados nota-se que a maioria dos respondentes são solteiros.

Gráfico 9.



Fonte: Pesquisa realizada pelos autores

A partir dos dados coletados nota-se que a maioria dos respondentes possuem renda familiar entre R\$ 901,00 e R\$ 2.100,00.

Diante dos dados que foram apresentados podemos fazer a seguinte análise:

A princípio descreveremos o perfil dos respondentes, trata-se de uma população de 57 entrevistados, sendo 16 homens (28%) e 41 mulheres (72%), sendo esses com idade de até 20 anos, solteiros, com ensino médio completo, com tempo de serviço de até um ano e renda familiar entre 3 e 7 salários mínimos.

Conforme gráfico¹, é possível identificar que no cargo de gerência temos 51% de homens e 49% de mulheres.

Dando sequência à análise dos dados, nota-se que tanto os respondentes masculinos quanto femininos avaliaram a empresa como melhor lugar para se trabalhar, quando a gerência era exercida por mulheres, isso se comparado a outras empresas nas quais os funcionários trabalharam anteriormente. Nota-se que ainda, homens e mulheres sentem-se mais felizes quando são gerenciados por mulheres, sendo que não encontram quaisquer distinções de raça, cor ou sexo independente da gerência ser masculina ou feminina.

Quanto ao clima organizacional, identificou-se que homens avaliam melhor, gerentes masculinos e mulheres avaliam melhor a gerência feminina, podendo talvez esse aspecto ser influenciado por uma questão de gênero.

Ao avaliarem o trabalho desenvolvido pelo chefe, tanto respondentes homens quanto mulheres consideram melhor o trabalho desenvolvido pela gerência feminina, o que pode ser confirmado na tabela 8, quando são avaliadas as habilidades para administrar, relativas ao pessoal; contudo, é possível identificar que quando funcionários “homens” avaliam a gerência masculina essa média é bastante inferior às demais.

Quanto à satisfação com as condições físicas de trabalho os homens e as mulheres avaliam como melhor as empresas gerenciadas por mulheres, podendo entender uma maior preocupação feminina quanto esse feito.

Ao analisar a comunicação, tanto os respondentes masculinos quanto os femininos acreditam que têm oportunidades iguais para falar abertamente de

trabalho, indiferentemente se a gerência é masculina ou feminina, e ainda possui liberdade para adotar seu próprio enfoque no trabalho.

Pode-se observar através desta pesquisa que os funcionários sentem-se melhor reconhecidos em empresas gerenciadas por mulheres, isso talvez possa ser justificado pelo fato das mulheres proporcionarem mais oportunidades de crescimento junto a empresa, como observado na tabela 14.

Analisando a tabela 17, nota-se que os funcionários demonstraram ter maior confiabilidade nas informações institucionais quando a gerência é feminina.

A maioria dos funcionários entrevistados, considera a oportunidade de trabalhar na empresa como um aprendizado.

Uma maior cooperação por parte dos funcionários é percebida quando há mulheres no cargo de gerência.

Na pesquisa verifica-se um certo descontentamento, conforme tabela 21, em relação ao tempo que o trabalho deixa para a vida pessoal e familiar, contudo é salutar lembrar que se trata de uma pesquisa realizada em um ambiente específico, Shopping Center Americanas, o qual possui características próprias quanto ao horário de funcionamento.

Observa-se alto grau de insatisfação por parte dos respondentes, quanto à comunicação nas empresas analisadas, porém na tabela 10, verifica-se que as mulheres tendem a criar melhor comunicação aos subordinados e pode-se identificar com clareza na tabela 22 que a gerência feminina proporciona uma melhor comunicação na empresa.

Outro fator proeminente que interfere na produtividade do setor é a falta de treinamento, não obstante, devemos destacar que os funcionários atribuíram notas baixas às respectivas lojas, todavia, afirmaram que há treinamento por parte do Shopping Center Americanas.

Com base nos objetivos propostos os aspectos mais relevantes da pesquisa estão descritos nesta análise.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todas as considerações discorridas ao longo do presente trabalho, é possível visualizar, no Shopping Center Americanas, que a evolução da mulher no mercado de trabalho enseja que as relações humanas sejam mais evidentes.

Através da análise dos dados coletados é cediço que quando as empresas são gerenciadas por mulheres, a comunicação é mais eficaz e eficiente, o clima organizacional é favorecido quando relacionado à liberdade que as mulheres gerentes proporcionam aos funcionários para falar de trabalho, bem como, adotar o próprio enfoque no trabalho, segundo a percepção dos respondentes. Acredita-se que por esses motivos a cooperação no ambiente de trabalho aumenta quando se tem uma gerência feminina.

Além disso os funcionários sentem-se mais reconhecidos pelo fato das mulheres concederem mais oportunidades de crescimento e desenvolvimento junto à empresa.

Com base nos resultados obtidos durante a pesquisa e com o desenvolvimento do trabalho tornou-se possível supor uma flexibilidade por parte da mulher nas relações humanas de trabalho.

Tendo em vista a competitividade do mercado, e confirmando a existência dessa flexibilidade, pode-se considerá-la como um diferencial da gerência feminina em relação a gerência masculina, e, a empresa que melhor souber aproveitar esse diferencial encontrará melhores condições para conquistar e se manter no mercado.

Apesar desse possível diferencial e a grande ascensão feminina no decorrer do tempo, alguns autores renomados afirmam que ainda há um longo caminho a ser percorrido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANGELONI, T. M. **Elementos intervenientes na tomada de decisão**. Disponível em: < dsp.inf.br/noticias_hp/ElemInterTomDecis.pdf >. acesso em: 13 jul. 2005.

CARREIRA, D. **A Liderança Feminina no século XXI**. São Paulo: Cortez, 2001.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FACULDADES INTEGRADAS “ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”.

Coordenação de pesquisa. **Normalização para apresentação de monografias e trabalhos de conclusão de curso da Toledo de Presidente Prudente**. 5 ed. Presidente Prudente, 2005.

LOBOS, J. **Amélia, Adeus**. São Paulo: Instituto da Qualidade, 2003.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MATTAR F. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

PRATES A.A.; CODONHO J.A.; FERREIRA S.P. **Mulher, família, sobrevivência – “Uma história de vida”**. 2003. monografia (Bacharelado em Administração) – Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo”, Presidente Prudente.

SALIM S.C.; NASAJON C.; SALIM H.; MARIANO S. **Administração Empreendedora**. São Paulo: Campos et al. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

WAGNER III A. J.; HOLLENBECK R.J. **Comportamento Organizacional - Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2003

ZACCARELLI B.S. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2003

ANEXOS

Questionário

Empresa: _____

Do gerente ou responsável pela loja:

Sexo masculino Sexo feminino

1) Quem é você ?

Sexo masculino Sexo feminino

2) Qual o seu tempo de serviço na empresa?

1. até 01 ano 4. 04 a 06 anos
 2. 01 a 02 anos 5. 06 a 10 anos
 3. 02 a 04 anos 6. acima de 10 anos

3) Comparada às outras empresas que você conhece, como classifica a nossa empresa como lugar para se trabalhar?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4) Você se sente feliz trabalhando na empresa?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5) A empresa oferece aos seus funcionários oportunidades iguais, independentemente de raça, cor ou sexo?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6) De modo geral, como você classifica a empresa em relação ao que ela era quando você começou a trabalhar aqui?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7) O clima organizacional é bom?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8) Como você avalia o trabalho de seu chefe (superior imediato)?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9) De um modo geral como você classifica seu chefe (superior imediato), quanto a habilidade para administrar as responsabilidades relativas a pessoal?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10) Qual o seu grau de satisfação com suas condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação, espaço, limpeza, equipamentos, móveis, etc)?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11) A comunicação das informações por parte do chefe (superior imediato) à você e demais colegas da equipe é suficiente e clara?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

12) Você sabe pelo que é responsável ,e o que é esperado de você?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

13) Você se sente à vontade para falar abertamente a respeito de trabalho com seu superior imediato?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

14) Qual o grau de satisfação com a liberdade que você tem para adotar o seu próprio enfoque no trabalho?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

15) Quão satisfeito você está com sua oportunidade de crescimento e desenvolvimento na empresa?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16) Você se sente devidamente reconhecido pelo trabalho desempenhado?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

17) Você se sente responsável pelo seu sucesso e luta pelos seus sonhos pessoais e profissionais?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

18) Qual o seu grau de satisfação quanto às várias atividades (treinamentos, programas de educação, seminários, etc) oferecidas pela empresa para ajudá-lo no seu desenvolvimento?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

19) Eu acredito nas informações institucionais que recebo da empresa?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

20) Assinale com um (X) apenas uma alternativa que melhor represente sua opinião. Trabalhar na empresa é:

- | | |
|---------------------------------|-----------------------|
| 1. () uma atividade comum | 2. () um desafio |
| 3. () um orgulho | 4. () um aprendizado |
| 5. () uma aventura estimulante | |

21) Você gosta de seu trabalho, do tipo de trabalho que faz?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

22) As pessoas com quem você trabalha cooperam para que o trabalho seja feito?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

23) Quão satisfeito que você está com o tempo que seu trabalho deixa para sua vida pessoal e familiar?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

24) Existem canais de comunicação suficientes na empresa para os funcionários manifestarem sua opinião?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

25) Dos itens abaixo, qual deles interfere na produtividade do seu setor? Escolha apenas 4 alternativas

- | | |
|--|--|
| 1. () papel em demasia | 2. () colegas ineficazes |
| 3. () objetivos indefinidos | 4. () falta de regras/procedimentos administrativos |
| 5. () excesso de burocracia | 6. () falta de treinamento |
| 7. () falta de informação | 8. () falta de comprometimento da equipe |
| 9. () a desunião frente aos problemas | 10. () faltam ferramentas adequadas ao trabalho |

26) Qual sua faixa etária?

- | | |
|---------------------|-------------------------|
| 1. () até 20 anos | 4. () 31 a 35 anos |
| 2. () 21 a 25 anos | 5. () acima de 35 anos |
| 3. () 26 a 30 anos | |

27) Grau de instrução:

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 1. () ensino básico incompleto | 2. () ensino básico completo |
| 3. () ensino fundamental incompleto | 4. () ensino fundamental completo |
| 5. () ensino médio incompleto | 6. () ensino médio completo |
| 7. () superior incompleto | 8. () superior completo |
| 9. () pós-graduação incompleto | 10. () pós-graduação ou maior, completo |

28) Qual o seu estado civil:

- 1 () solteiro 2 () casado 3 () separado 4 () viúvo 5 () outros

29) Por favor, informe sua renda familiar:

- | | |
|---|--|
| 1. () até R\$ 500,00 | 2. () de R\$ 501,00 até R\$ 900,00 |
| 3. () de R\$ 901,00 até R\$ 2.100,00 | 4. () de R\$ 2.101,00 até R\$ 3.500,00 |
| 5. () de R\$ 3.501,00 até R\$ 5.800,00 | 6. () de R\$ 5.801,00 até R\$ 11.100,00 |
| 7. () Acima de R\$ 11.100,00 | |

30) Há alguma consideração pertinente ao assunto que você gostaria de fazer ?

*** Agradecemos a compreensão e colaboração.**