

ANÁLISE COMPARATIVA DOS COMPORTAMENTOS GERENCIAIS FEMININO E MASCULINO EM ORGANIZAÇÕES DO VALE DO PARAÍBA

Claudia Hitomi Yokomizo Hoff¹, ***Pedro Luiz Correa Garcia***²
André Luiz Homem de Mello Oliveira³, ***Hilda Salomé Pereira***⁴

¹UNITAU/ECA, Rua Visconde do Rio Branco, 210 - Centro
Taubaté - SP, achoff@uol.com.br

²UNITAU/ECA, Rua Visconde do Rio Branco, 210 - Centro
Taubaté - SP, pedrogarcia@petrobras.com.br

³UNITAU/ECA, Rua Visconde do Rio Branco, 210 - Centro
Taubaté - SP, alhmo@ig.com.br

⁴UNITAU/ECA, Rua Visconde do Rio Branco, 210 - Centro
Taubaté - SP, hsalome@yahoo.com.br

Palavras-chave: Gênero – Gerente – Feminino – Comportamento gerencial

Área do Conhecimento: Administração

Resumo - O trabalho procurou reconhecer quais os comportamentos que um grupo de gerentes atuantes em organizações do Vale do Paraíba afirmou ter adotado em sua carreira gerencial e verificar se os comportamentos bem sucedidos adotados pelas mulheres no exercício da carreira gerencial e atuação na gestão administrativa das organizações diferem dos adotados pelos homens. Além disso, buscou coletar por meio da aplicação de um formulário adaptado de questionário proposto na literatura, quais os comportamentos que tiveram maior influência em sua carreira gerencial e levantar sugestões de outros que possam ser adotados e favorecer a carreira gerencial de iniciantes. O resultado do trabalho foi a proposição de um formulário mais abrangente e que coloca em discussão os comportamentos gerenciais adotados, assim como os pontos em que os gêneros diferem com relação ao comportamento gerencial, sugestões de comportamentos colocados como importantes e algumas atitudes, que podem auxiliar os administradores em sua carreira.

Introdução

As empresas têm aumentado a proporção de mulheres não só em suas fábricas e processos produtivos, mas também em posições de comando e chefia e assim podemos notar modificações nas relações de trabalho. A concorrência se amplia e passa a ser partilhada também na disputa por cargos, pelas posições nas empresas e reconhecimento profissional, deixando de ser desleal com participação maior do homem passando para a plena igualdade. E para a mulher não tem sido tarefa fácil a conquista deste espaço, pois, muitas vezes elas têm que desfazer padrões sociais e culturais antigos, questionando paradigmas para que passem a ser vistas de outra forma.

Conforme Cramer e col.[1] neste processo a empresária não deve se destituir de suas características femininas e, ainda, precisa absorver algumas tipicamente masculinas que predominam no mercado de trabalho. Com isso, ela tem que conviver e lidar com habilidades opostas como, por exemplo, o comportamento frio e sua maior sensibilidade.

Diversas empresas instaladas na região do Vale do Paraíba desenvolvem os recursos humanos para um ambiente de alta competitividade e diversidade. Desta forma, a competição tornou-se uma realidade entre as empresas instaladas na região e as demais, ao redor do mundo, o que tem impulsionado os profissionais destas organizações a um constante aprimoramento.

A inserção da mão de obra feminina no mercado de trabalho nos leva à discussão de questões que abrangem a sua atuação nesse ambiente, bem como a trajetória da mulher em cargos de gerência ou como empreendedora de seus negócios. Dessa forma, identificar a experiência dos administradores que ocupam cargos gerenciais pode gerar algumas reflexões. Se considerarmos que o sucesso de um empreendimento depende fundamentalmente de três elementos básicos: os recursos financeiros, as idéias e as pessoas podemos analisar qual a importância que o modo de agir, ou o comportamento das pessoas vai ter no sucesso do negócio.

Ferreira[2] define como comportamento: a maneira de se comportar, conduta; conjunto de atitudes e reações do indivíduo em face ao meio social, o que enfatiza a diferença que se estabelece entre o comportamento e estilo que se define como a maneira de se tratar um assunto. E conforme relata Garrido [3], vários pontos devem ser enfocados ao se analisar essa área do comportamento gerencial como a importância do *feedback*, formas utilizadas e o saber ouvir.

O trabalho procurou dar ênfase aos comportamentos e a realizar uma análise comparativa entre comportamentos adotados entre os gêneros na gerência das empresas pesquisadas, na visão do próprio gerente. Buscou focar, na ótica do grupo de gerentes pesquisados, quais os comportamentos que tiveram mais influência em sua carreira gerencial e levantar sugestões de comportamentos que possam ser adotados pelos administradores e favorecer a carreira gerencial de iniciantes. Não é pretensão do trabalho desenhar um modelo de comportamento de sucesso garantido, mas o compartilhamento das experiências de profissionais que se encontram na área gerencial de empresas do Vale do Paraíba.

Materiais e Métodos

Com a finalidade de avaliar comparativamente os comportamentos gerenciais entre os gêneros em cinco organizações do Vale do Paraíba, o trabalho envolveu a ampliação do formulário proposto por Maximiano [4] sobre os comportamentos gerenciais a fim de propor um formulário mais abrangente que amplie a discussão sobre o assunto.

A aplicação do formulário em um grupo de gerentes incluindo os dois gêneros que atuam em organizações do Vale do Paraíba, possibilitou o levantamento dos comportamentos adotados pelo grupo na condução de sua carreira gerencial e averiguar se existe diferença entre os comportamentos adotados pelo grupo de homens ou mulheres assim como, o compartilhamento das experiências vividas.

O trabalho foi organizado em uma primeira fase de elaboração do questionário a partir do questionário proposto na obra de Maximiano (2000). Foi estruturado um formulário contemplando 38 questões levantadas na bibliografia relacionada ao assunto e que foi aplicado em um grupo de média/alta gerência em uma amostra composta por quarenta pessoas sendo 50% de gerentes do sexo masculino e 50% gerentes do sexo feminino que prestam serviços em empresas sediadas na região do Vale do Paraíba.

Os dados foram tabulados utilizando-se o programa Microsoft Excel e analisados pelos

autores que observaram alguns pontos relevantes sobre o comportamento gerencial adotado por estes gerentes. Foi realizado também o estudo comparativo dos resultados obtidos do grupo de amostra feminino e respostas obtidas do grupo masculino.

Uma adaptação foi realizada no sistema de resposta onde uma escala de 0 a 15 pontos foi proposta para uso e enfocando não apenas aquilo considerado importante para o entrevistado e sim, os comportamentos efetivamente adotados e dentro dessa escala, qual a influência exercida por cada comportamento em sua carreira gerencial.

As questões incluídas no formulário foram baseadas no conjunto de habilidades levantadas na literatura sobre o assunto, onde procurou se observar a ocorrência de concentração em alguma das áreas. Não se pretendeu construir um modelo de comportamento, mas a análise da concentração dos mesmos no cenário atual e se existe a tendência a se considerar algum tipo de comportamento mais eficaz do que outro.

Foi realizado um pré-teste com o formulário, por meio da aplicação do primeiro modelo estruturado a cinco gerentes atuantes nas empresas consideradas na amostra.

Depois de realizadas as modificações sugeridas nestes testes, o formulário foi aplicado em um grupo de quarenta gerentes atuantes em cinco empresas da região do Vale do Paraíba, tendo sido este grupo composto por 20 homens e 20 mulheres.

Resultados

A tabulação dos dados obtidos, com o auxílio do programa Microsoft Excel, na aplicação dos formulários de pesquisa apontou os seguintes resultados:

- dos 40 questionários enviados, foi obtido retorno de 28 formulários respondidos, correspondendo a uma taxa de 70% de retorno;
- dos 28 formulários respondidos 57% foram formulários de gerentes masculinos e 43% de gerentes femininos;
- foi realizada a ordenação da pontuação obtida nas respostas de duas formas distintas: a primeira global, considerando-se as respostas obtidas do grupo masculino e feminino em conjunto e depois separadamente, por gênero, a fim de possibilitar a análise comparativa;
- a média global (considerando-se a análise de respostas dos homens e mulheres em conjunto) mais alta obtida foi de 14,72 pontos dado para o comportamento "demonstrar respeito às pessoas";

- a média mais baixa obtida foi de 2,39 pontos no comportamento “demonstrar superioridade” ;
- Os resultados mostram dois comportamentos com média superior à 14 pontos e cinco comportamentos abaixo de 8 pontos;
- 12 comportamentos apresentaram média superior para o grupo de gerentes masculinos e 4 para feminino em mais de 1,0 ponto. Nas demais 22 perguntas as médias observadas nos grupos de gerentes masculinos e femininos não demonstraram diferença significativa;
- 58% dos respondentes femininos sugeriu algum comportamento que considerou importante em sua carreira gerencial e que não havia sido mencionado no formulário e as pontuaram entre 14 e 15 pontos;
- 56% dos respondentes masculinos sugeriu algum comportamento que considerou importante em sua carreira gerencial e que não havia sido mencionado no formulário e as pontuaram entre 09 e 15 pontos, dos quais 78% pontuou em 15 pontos;
- Dos respondentes masculinos 88% relatou alguma sugestão, conforme havia sido solicitado, para os administradores em início de carreira;
- Dos respondentes femininos, 92% relatou alguma sugestão para os administradores em início de carreira;
- A tabulação dos dados demográficos mostra o grupo feminino em faixa etária inferior ao grupo masculino, com distribuição de 17, 33 e 50% nas faixas de 31-35 anos, 36-40 anos e mais de 41 anos respectivamente para o grupo feminino e 6%, 6% e 88% nas faixas de 31-35 anos, 36-40 anos e mais de 41 anos respectivamente para o grupo masculino;
- A tabulação dos dados demográficos demonstra que o grupo masculino se encontra na mesma empresa em média há 21 anos, período de tempo 47% maior que o grupo feminino com a média de 14 anos.

Discussão

O estudo analisou os comportamentos gerenciais globais (adotados por ambos os gêneros), em primeira instância, que demonstrou a classificação das práticas adotadas como sendo importantes para o bom desempenho e desenvolvimento profissional nas organizações.

Esta classificação permite a visualização dos comportamentos considerados pelo grupo como de maior influência para o sucesso na carreira gerencial nessas organizações.

Os comportamentos globalmente apontados como mais relevantes foram “demonstrar respeito às pessoas” e “dar à sua equipe o exemplo do comportamento ético”, o que justifica a menor pontuação atribuída ao comportamento “demonstrar superioridade” e pode indicar a importância do respeito e da ética nas organizações onde atuam o grupo estudado.

Dos cinco comportamentos que receberam pontuação inferior a 8 (oito) pontos, pode-se concluir que apesar de terem sido adotados pelo grupo avaliado, não foram determinantes para o sucesso que os membros deste grupo obtiveram em suas carreiras, uma vez que receberam pontuação inferior a 50% da que poderiam utilizar.

Em segunda instância, pode-se traçar comparações entre comportamentos adotados por gênero. Nesta análise, pode-se concluir que além das diferenças de estilo gerencial que já é conhecida e defendida por vários autores, existem também algumas diferenças entre os gêneros no que diz respeito aos comportamentos adotados.

Comparando as respostas dadas pelos dois gêneros, parte dos comportamentos adotados teve média maior de pontuação na parte feminina do grupo estudado (12 mulheres), em relação ao grupo masculino, apresentando uma diferença significativa entre ambos. As mulheres no grupo estudado (comparativamente aos homens) deram mais importância aos comportamentos:

- a) ser mais competente que a equipe, do ponto de vista técnico (ou pelo menos igual);
- b) saber mandar e saber cobrar;
- c) estimular um clima de competição dentro da equipe.
- d) incentivar os seus colaboradores a apresentar idéias e sugestões;

É importante ressaltar, que embora exista esta diferença, tanto homens quanto mulheres, apresentaram nas três primeiras questões, médias inferiores a 8 pontos, ou seja, não foram comportamentos que tiveram relevância em sua carreira gerencial, o estudo apontou apenas uma maior importância dada pelas mulheres em relação aos homens.

Apenas o comportamento “incentivar os seus colaboradores a apresentar idéias e sugestões” teve média relevante para o grupo (11,83 pontos para as mulheres) além de ter sido significativamente maior do que a média de grau de importância dado pelos homens.

O grupo masculino priorizou mais os comportamentos, abaixo descritos, com pontuação global elevada (acima de oito pontos) com exceção do primeiro, em relação ao grupo feminino:

- a) participar ativamente da vida comunitária;
- b) buscar *feedback* da equipe e clientes;
- c) ser agente de mudanças;
- d) entender, comunicar e interpretar a política da organização, assegurando que os funcionários a entendessem;
- e) dar *feedback* constante à equipe;
- f) analisar formalmente o desempenho da equipe;
- g) conhecer e utilizar técnicas de negociação;
- h) dar todo o apoio às políticas e planos da empresa;
- i) ser organizado, especialmente no uso do próprio tempo;
- j) desenvolver competências;
- k) designar com clareza as tarefas e responsabilidades dos membros da equipe;
- l) tomar decisões rapidamente.

Conclusão

A pesquisa apontou no grupo estudado, a existência de diferenças na média obtidas nas respostas dos dois gêneros, mas, ao se analisar a conduta da média global dada aos comportamentos conclui-se que estas não são significativas e não demonstram qualquer tendência mais marcante entre os gêneros.

Desta forma, este estudo pode contribuir com o trabalho realizado por profissionais de Recursos Humanos nestas organizações, como indicadores para o auxílio na tomada de decisão de contratação de colaboradores.

A participação das mulheres na carreira gerencial no grupo estudado é mais recente, cerca de 30% mais jovem se analisado o tempo de permanência do grupo feminino nas organizações e também a faixa etária do grupo feminino, o que demonstra a atuação do grupo feminino com início em um outro contexto nas organizações e conseqüentemente o confronto com outros cenários uma vez que estes vêm se alterando substancialmente nas últimas décadas.

Este levantamento também considera a importância das sugestões propostas pelos autores e pelo grupo pesquisado, como subsídio para aprimoramento do formulário observando o contexto vivido nas organizações.

A contribuição dos gerentes participantes desta análise sobre os comportamentos que consideram importante adotar nas organizações pode ser utilizada por administradores que se encontram no início de sua carreira gerencial a

avaliar que atitudes devem ser consideradas na sua atuação profissional.

Finalmente, considera-se que um trabalho similar que venha a considerar a visão do grupo de colaboradores deste grupo de gerentes pesquisados permitirá comprovar ou não, a efetividade da adoção dos comportamentos aqui apontados.

Referências

- [1] CRAMER, L., CAPPELLE, M.C.A., SILVA, A.L.; MOZAR, J.B. Representações femininas da ação empreendedora: uma Análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios. Paraná: UFLA, novembro de 2001.
- [2] FERREIRA, A.B.H. Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa. São Paulo: Editora Nova Fronteira, 1995.
- [3] GARRIDO, Laércio M. Virei Gerente, e agora? São Paulo: Ed. Livraria Nobel, 2000.
- [4] MAXIMIANO, Antonio C.A. Introdução á administração, 5^a. edição. São Paulo: Editora Atlas, 2000, p. 24-49