

SILVANA SOARES NEWTON

**GÊNERO E ORGANIZAÇÕES: UMA PERSPECTIVA DAS RELAÇÕES DE
TRABALHO SOB A GESTÃO FEMININA.**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Maurício R. Serva de Oliveira

CURITIBA
2002

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**GÊNERO E ORGANIZAÇÕES: UMA PERSPECTIVA DAS RELAÇÕES DE
TRABALHO SOB A GESTÃO FEMININA.**

AUTORA: SILVANA SOARES NEWTON

CURITIBA

2002

SUMÁRIO

<u>LISTA DE QUADROS, GRÁFICOS E FIGURAS</u>	ii
RESUMO	iv
ABSTRACT	v
AGRADECIMENTOS	vi
<u>1 INTRODUÇÃO</u>	1
<u>1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA</u>	4
<u>1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA</u>	4
<u>1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA</u>	5
<u>1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO</u>	7
<u>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</u>	9
<u>2.1 TRAJETÓRIA FEMININA RECENTE</u>	10
<u>2.1.1 HISTORIOGRAFIA</u>	10
<u>2.1.2 LEITURAS FEMINISTAS DO MUNDO</u>	12
<u>2.2 O MUNDO DO TRABALHO</u>	16
<u>2.2.1 TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO</u>	17
<u>2.2.2 O TRABALHO FEMININO</u>	24
<u>2.3 GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES</u>	26
<u>2.3.1 A FORÇA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS</u>	27
<u>2.3.2 O “OUTRO” NAS ORGANIZAÇÕES – O IMPACTO CULTURAL</u>	34
<u>2.3.3 O CAMINHO DA ASCENSÃO</u>	38
<u>2.3.4 RELAÇÕES DE PODER</u>	44
<u>2.4 O CONTEXTO INTRAORGANIZACIONAL</u>	50
<u>2.4.1 OS GRUPOS NAS ORGANIZAÇÕES</u>	53
<u>2.4.1 PROCESSOS GERENCIAIS</u>	57
<u>2.4.2.1 COMUNICAÇÃO</u>	62
<u>2.4.2.2 TOMADA DE DECISÃO</u>	66
<u>2.4.2.3 CONTROLE</u>	71
<u>2.4.2.4 LIDERANÇA</u>	74
<u>2.4.2.5 GESTÃO DE CONFLITOS E NEGOCIAÇÃO</u>	77
<u>2.5 GESTÃO CONTEMPORÂNEA X GESTÃO FEMININA</u>	86
<u>3 METODOLOGIA</u>	95
<u>3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA</u>	95
<u>3.1.1 QUESTÕES DE PESQUISA</u>	95

<u>3.1.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS EM ESTUDO.....</u>	96
3.1.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS RELEVANTES	98
<u>3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA.....</u>	99
<u>3.2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....</u>	99
<u>3.2.2 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM.....</u>	100
<u>3.2.3 DADOS: FONTES, COLETA E TRATAMENTO.....</u>	100
<u>3.3 CONSTITUIÇÃO DO QUADRO DE ANÁLISE.....</u>	102
<u>4 A PESQUISA DE CAMPO.....</u>	106
<u>4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....</u>	108
<u>4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....</u>	123
<u>4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA COMPARADAS.....</u>	127
<u>5 ANÁLISE DOS DADOS.....</u>	130
<u>5.1 PROCESSOS GERENCIAIS.....</u>	130
<u>5.1.1 COMUNICAÇÃO.....</u>	130
<u>5.1.2 TOMADA DE DECISÃO.....</u>	135
<u>5.1.3 CONTROLE.....</u>	140
<u>5.1.4 LIDERANÇA.....</u>	145
<u>5.1.5 GESTÃO DE CONFLITOS E NEGOCIAÇÃO.....</u>	154
<u>5.2 REPRESENTAÇÕES SOCIAIS.....</u>	159
<u>5.2.1 REPRESENTAÇÕES DO MASCULINO X FEMININO.....</u>	159
<u>5.2.2 DISTRIBUIÇÃO DE CARGOS POR GÊNERO.....</u>	165
<u>5.2.3 ESTEREÓTIPOS NA ORGANIZAÇÃO.....</u>	171
<u>5.3 RELAÇÕES DE PODER.....</u>	175
<u>5.3.1 ASCENSÃO NA ESCALA HIERÁRQUICA.....</u>	175
<u>5.3.2 SEXUALIDADE E DISCRIMINAÇÃO NA EMPRESA.....</u>	178
<u>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</u>	182
<u>6.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES.....</u>	182
<u>6.2 CONCLUSÕES.....</u>	184
<u>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u>	195

LISTA DE QUADROS, GRÁFICOS E FIGURAS

QUADRO I – ESTEREÓTIPOS LIGADOS A GÊNERO.....	35
QUADRO II – ESTRAT. FEMININAS DE SOBREVIVÊNCIA	44
QUADRO III – ESTRAT. MASCULINAS DE MANUTENÇÃO STATUS QUO.....	45
QUADRO IV – PROCESSOS GERENCIAIS	60
QUADRO V – QUADRO DE ANÁLISE.....	99
QUADRO VI – CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	120
FIGURA I – MATRIZ DE ESTILOS DO NEGOCIADOR.....	82
GRÁFICO 1 – DISTRIBUIÇÃO DOS EMPREGADOS POR GÊNERO	107
GRÁFICO 2 – DISTRIB. DE CARGOS COMISSONADOS POR GÊNERO.....	108
GRÁFICO 3 – DISTRIB. DE POSTOS ESTRATÉGICOS POR GÊNERO	109
GRÁFICO 4 – EVOLUÇÃO DA OCUPAÇÃO FEMININA EM CARGOS CHEFIA...	110
GRÁFICO 5 – DISTRIBUIÇÃO DE EMPREGADOS POR FAIXA ETÁRIA	111
GRÁFICO 6 – DISTRIBUIÇÃO EMPREGADOS POR ESCOLARIDADE	111
GRÁFICO 7 – PARANÁ – DISTRIB. FUNCIONÁRIOS POR GÊNERO	112
GRÁFICO 8 - DISTRIBUIÇÃO EMPREGADOS POR SUBSISTEMA	112
GRÁFICO 9 – DISTRIBUIÇÃO EMPREGADOS POR CARREIRA	113
GRÁFICO 10 –DISTRIBUIÇÃO ENTREVISTADOS POR GÊNERO	121
GRÁFICO 11 – AMOSTRA –DISTRIB. CARGOS COMISS. POR GÊNERO.....	122
GRÁFICO 12 – ESCOLARIDADE DOS ENTREVISTADOS	122
GRÁFICO 13 – DISTRIBUIÇÃO ENTREVISTADOS POR FAIXA ETÁRIA.....	123
GRÁFICO 14 – DISTRIBUIÇÃO ENTREVISTADOS POR FUNÇÃO	124

RESUMO

O presente estudo buscou verificar até que ponto as relações de trabalho, especialmente entre gestor e subordinados, são suscetíveis à questão do gênero. Embora observável somente no interior das organizações, a análise desse fenômeno, contudo, não seria possível sem a incursão por outras searas, dada a interdisciplinaridade do tema. Elementos constitutivos de um macro contexto, capazes de elucidar o processo de inserção da mulher no mundo público, como sua historiografia, as correntes feministas, as transformações havidas no mundo do trabalho nas últimas décadas do século XX, bem como o aproveitamento do trabalho feminino nesse ambiente, foram de fundamental importância para a contextualização do assunto. Visando articular esses elementos com o contexto intraorganizacional, foram abordados temas que, não obstante oriundos do macro ambiente, permeiam e influenciam fortemente as relações de trabalho, como é o caso das representações sociais, a cultura dominante e o exercício do poder. Importou assinalar, ainda que de forma sucinta, a relevância dos grupos nas organizações, dada a sua interdependência com os demais tópicos aqui relatados. A partir daí, foram considerados cinco processos gerenciais, com o fito de embasar a análise das diferentes gestões, a saber: comunicação, tomada de decisão, controle, liderança e gestão de conflitos / negociação. A metodologia utilizada foi o estudo de caso simples, levado a efeito em uma instituição financeira, em Curitiba, com corte de análise transversal e tratamento de dados descritivo-qualitativo. As entrevistas semi-estruturadas possibilitaram aferir os resultados da pesquisa empírica. Concluiu-se, por meio desses resultados, haver algumas peculiaridades nas gestões femininas, decorrentes de fatores de caráter organizacional e/ou de natureza sócio-cultural.

ABSTRACT

The present study has investigated whether labor relations, particularly the ones between a manager and his/her subordinates, are influenced by the gender issue. Although the behaviour in question is being observed only inside organizations, a rigorous analysis of this phenomenon necessarily dictates an examination of several sociological phenomena outside the context of the organization, given the connection to other knowledge areas. The constituent elements of a *macro* societal context, including the insertion of the women in the public world, their recent history, the rise of feminism, the transformation of labor markets in the last decades of the twentieth century, as well as the utilization of the female work in this environment, are fundamental in understanding the approach of the matter. It has also been studied subjects that, in spite of deriving from the *macro* environment, penetrate and influence the labor relations, as the social representations, the dominant culture and the exercise of the power. Even in a summarized way, it mattered to show the relevance of the groups in the organizations, given their interdependence with the items told here. Five management processes have been considered, in order to analyse the different administrations: communication, decision making, control, leadership and disturbance management / negotiation. The methodology applied in this analysis was a combination of transversal cut analysis and descriptive-qualitative data handling, using a financial institution in Curitiba as the setting. Empirical research was conducted using half-structured interviews and the methodology articulated above, in a simple case study. It was concluded, from these results, that there are indeed some gender influences in the labor relations, more specifically in those between managers and their subordinates, due both to purely organizational considerations and also to issues more typically associated with broader societal context.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, **Prof. Dr. Maurício R. Serva de Oliveira**, cuja seriedade empreendida no trabalho de orientação resultou em preciosas contribuições, que delinearão o formato final deste estudo.

Ao **Prof. Dr. Belmiro Valverde J. Castor**, pela inestimável colaboração que, lançando novas luzes sobre o tema, enriqueceu sobremaneira o trabalho.

À **turma/2000**, singular no seu companheirismo e cumplicidade, a qual, mesmo com todos os percalços próprios de um curso dessa natureza, soube se fazer presente nos sabores e dissabores do trajeto.

Aos **funcionários entrevistados na Caixa Econômica Federal**, em Curitiba, cuja disponibilidade, presteza e simpatia tornaram minha pesquisa de campo uma tarefa possível e agradável.

Aos **meus queridos pais**, por terem estimulado o gosto pelas letras, sem o que não teria me aventurado nessa caminhada.

Aos **irmãos e amigos** que, mesmo nos bastidores, estiveram sempre prontos a ouvir e opinar, contribuindo para o cumprimento de mais essa etapa de minha vida.

Ao **Paulo e Paola**, amadíssimos marido e filha, que apoiaram minha decisão, torceram muito por mim e relevaram minhas eventuais, mas inevitáveis, ausências.

1 INTRODUÇÃO

As inúmeras transformações que vêm assolando o planeta, especialmente nas últimas décadas do século XX, têm imprimido configurações diferenciadas aos ambientes culturais, educacionais e legais, habitados pela humanidade. A crescente utilização de mão-de-obra feminina no mercado de trabalho mundial tanto tem contribuído para a constituição desse novo cenário, como tem sofrido seus efeitos.

Alguns fatores têm, ao longo do tempo e até hoje, restringido a participação da mulher no contexto social, político e econômico. O modelo de família patriarcal, segundo o qual a mulher é responsável pelas tarefas domésticas e pela criação dos filhos, dificulta seu acesso aos postos de trabalho e restringe sua disponibilidade para as demais atividades inerentes aos cargos, como eventuais viagens, horas-extras ou simplesmente o cumprimento de horário integral.

Indubitavelmente, a maternidade constitui-se no complicador mais evidente para aquelas que intentam ingressar e ascender no mercado de trabalho. “A responsabilidade pela guarda e educação dos filhos na família limita a saída da mulher para o trabalho remunerado, sobretudo se os rendimentos obtidos são insuficientes para cobrir os custos com formas remuneradas de cuidado infantil” (Bruschini, 2000). Tais circunstâncias afetam a participação e a ascensão femininas - mas não as masculinas - no mercado laboral. Conciliar papéis familiares e profissionais requer uma elaborada articulação, para a qual, muitas vezes, não há cumplicidade, comprometimento e interesse por parte do cônjuge - quando é o caso. Desnecessário citar o agigantamento das dificuldades para aquelas que arcam sozinhas com a responsabilidade da casa.

Apesar do acima exposto, alguns outros fatores têm sido suficientemente decisivos para impelir a mulher ao trabalho produtivo. Segundo dados do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - abrangendo o período de 1981 a 1998, as mulheres obtiveram um crescimento de 111% na participação da população economicamente ativa durante o período, sendo 47,5% apenas em 1998. Entre as razões apontadas para tal expansão está a queda da fecundidade que, ao reduzir o

número de filhos por mulher, acaba por liberá-la para o trabalho produtivo. Os padrões culturais também se alteraram nas últimas décadas, redefinindo o papel social da mulher. O acesso à educação, especialmente ao ensino superior, conferiu maior qualificação à mão-de-obra feminina, abrindo novos horizontes de trabalho remunerado.

Convém assinalar que grande parte dos estudos acerca do tema versa sobre a discriminação que recai sobre as mulheres, seja no contexto social ou organizacional, por representar o traço mais marcante e facilmente detectável presente nas pesquisas. De fato, a diferenciação remuneratória, por exemplo, comprovada em inúmeros estudos, corrobora essa perspectiva. Deve-se observar, contudo, que se trata apenas da característica mais gritante. Se refletirmos sobre as representações veladas da discriminação e, portanto, com maior dificuldade de comprovação, o universo de pesquisa se amplia significativamente.

Quem se propõe a estudar quaisquer fenômenos ligados a gênero não pode se permitir desprezar essas contribuições teórico-empíricas, sob pena de fragilizar qualquer argumentação ulterior. Trata-se de uma incursão quase que compulsória.

Todavia, o presente trabalho, apesar de abordar tais aspectos, o faz de maneira complementar, posto que o foco do estudo situa-se num estágio posterior à discriminação. Explico: embora esse traço encontre-se presente em qualquer ponto da vida social, familiar ou trabalhista da mulher, esta pesquisa visa a analisar a questão do gênero centrado no contexto organizacional, depois de a mulher já ter galgado posições de destaque na empresa, para, em seguida, verificar de que modo essa condição impacta nas relações de trabalho. Assim, o fator discriminatório deveria ser mais enfatizado se aqui nos dispuséssemos a avaliar os obstáculos que concorrem tanto para o ingresso das mulheres nas organizações como para sua ascensão funcional. Não é o caso.

O objetivo é observar e analisar os impactos decorrentes da colocação de mulheres em cargos eminentes nas organizações sobre as relações de trabalho. Destarte, a discriminação afigura-se como pano de fundo obrigatório, porém não central no bojo desta investigação.

Apesar de tratar-se de um fenômeno observável apenas no interior das organizações, a interdisciplinaridade do tema leva à abordagem de outras áreas de conhecimento, com vistas a possibilitar uma melhor contextualização do assunto. Assim, para ilustrar o processo de saída da mulher da esfera privada e sua inserção no mundo público, dados de sua história recente são abordados, mostrando a redefinição de seu papel social, a partir, especialmente, do desenvolvimento das correntes feministas.

Interessa avaliar as mudanças ocorridas no processo do trabalho, desde o fordismo até a reestruturação produtiva. Posicionando-se contrário às formas rígidas de burocracia e rotina presentes no fordismo, o sistema flexível propõe novas formas de trabalho, cujo principal objetivo é a otimização do tempo. Ao estabelecer políticas de curto prazo, em que a agilidade e adaptabilidade constituem-se em palavras de ordem, o sistema busca e valoriza trabalhadores também flexíveis, que se adaptem facilmente às mudanças e demonstrem agilidade capaz de aumentar a produtividade num menor espaço de tempo.

Enquanto o discurso apregoa a promoção de liberdade aos trabalhadores, o que se observa são novas estruturas de controle e poder, que permitam auferir maiores vantagens às empresas. A organização flexível institui um poder ilegível que impacta diretamente sobre o caráter do indivíduo (Sennett, 1999). Além disso, sob a égide da flexibilidade, privilegia trabalhos temporários, terceirizados e instáveis, descaracterizando qualquer estabilidade empregatícia. Acrescente-se a esse cenário uma história de anos de alienação da vida pública e teremos a situação atual da mulher no mercado de trabalho.

Além disso, há elementos que, embora originários do macro ambiente, permeiam e influenciam a vida nas organizações, e cuja força com que se entranham nas relações de trabalho pode ser determinante para a compreensão do objeto deste estudo. É o caso, por exemplo, das representações sociais que, ao povoar o imaginário coletivo, podem distorcer visões e julgamentos, afetando consideravelmente a vida dos trabalhadores. Igual importância tem a cultura dominante, tão presente em qualquer aspecto da vida dos indivíduos. Encontram-se ainda nessa categoria as relações de poder que, apesar de estarem algumas vezes

dissimuladas no contexto organizacional, e nem sempre coincidindo com a estrutura hierárquica formal da empresa, misturam-se aos processos de trabalho de maneira decisiva.

Importa, outrossim, investigar o contexto intraorganizacional e, conseqüentemente, os tipos de gestores e as formas de administração exercidas na empresa. Para tanto, visando estabelecer um comparativo entre as diferentes administrações e verificar a interferência do sexo do gestor sobre as possíveis idiosincrasias, cinco processos gerenciais são eleitos para orientar a análise, a saber: comunicação, tomada de decisão, controle, liderança e gestão de conflitos e negociação. A literatura existente sobre tais processos embasa a verificação de eventuais diferenças entre as gestões femininas e masculinas.

Em suma, o presente estudo busca investigar de que forma a mulher, como ocupante de cargo do nível tático na Caixa Econômica Federal, reage a tantas transformações e como tais reações impactam nas relações de trabalho, especialmente entre gestor e subordinados.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Até que ponto a gestão feminina modifica as relações de trabalho observáveis nos grupos, na Caixa Econômica Federal, em Curitiba?

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

GERAL

- Analisar a gestão feminina e sua interferência sobre as relações de trabalho no contexto da organização em estudo.

ESPECÍFICOS

- Analisar a atuação dos gestores, segundo os processos gerenciais de comunicação, tomada de decisão, controle, liderança e gestão de conflitos/negociação.
- Identificar características da gestão feminina na instituição ora analisada, no contexto das relações de trabalho.
- Verificar as diferenças e as semelhanças entre a gestão feminina e a gestão masculina.
- Verificar a existência de outros fatores relevantes, que permeiam o ambiente organizacional e auxiliam a compreensão das diferenças porventura apuradas no item anterior.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

■ TEÓRICA

- Contribuir para o aprofundamento de estudos organizacionais sobre as modificações nas relações de trabalho, investigando se essas são suscetíveis à questão do gênero.
- Ampliar linhas de investigação que permitam averiguar a relevância do gênero para estudos organizacionais.

■ PRÁTICA

- Auxiliar organizações e pessoas a melhor compreender o novo contexto sócio-trabalhista, levando em conta o acesso de mulheres a postos de comando nas organizações.

Apesar de constituir-se em um aspecto incipiente na teorização organizacional, o gênero permeia praticamente todas as esferas da vida nas organizações, podendo ser verificado nas metáforas utilizadas, brincadeiras, linguagem corporal, programas de marketing e na comunicação tanto verbal quanto escrita. Contudo, o tema raramente é tratado de forma explícita, ficando restrito às entrelinhas dos discursos e ações dos indivíduos (Steil, 1997).

Através das conversas rotineiras e das interações interpessoais diárias são traçados os destinos profissionais dos trabalhadores. É nessas oportunidades que são feitos os julgamentos sobre os atributos de personalidade mais convenientes às organizações (baixa capacidade decisória, alta sensibilidade, etc), que podem interferir na oferta de oportunidades de carreira e limitar as escolhas dos indivíduos (Calás e Smircich, 1999). Investigar se essas escolhas interferem nas relações de trabalho reveste-se de grande importância para a práxis organizacional.

Não obstante seu tradicional papel de mãe e administradora da casa, as mudanças ambientais têm obrigado não só as mulheres como as organizações a se remodelarem. A alta competitividade presente no final do século não permite às empresas dispensar quaisquer recursos humanos que possam vir a agregar valor. A mulher, por sua vez, tem se mostrado cada vez mais engajada nesse novo cenário, a ponto de, atualmente, muitas preferirem postergar o sonho de constituir família, em favor do crescimento profissional.

Assim, seu ingresso no mercado de trabalho e sua recente busca por postos de alta visibilidade nas organizações afeta outros contextos além do familiar, como o organizacional, o social e o histórico. Todo o processo configura-se em pressão incipiente para uma mudança estrutural nas organizações, potencializando a necessidade de uma discussão mais aprofundada sobre a questão do gênero. É importante estudarmos como tais transformações alteram o dia-a-dia das pessoas, para melhor entendermos a mudança como processo, bem como delinear as novas configurações futuras desse ambiente.

Paralelamente, as transformações decorrentes do período pós-fordista alteraram significativamente as relações de trabalho, que hoje pautam-se pela

flexibilidade, formação de equipes e novas formas de gestão. A inserção da mulher nesse contexto, e especificamente em cargos de comando – condição historicamente inusitada, tanto para ela como para os demais membros da organização – deve constituir-se em um outro fato gerador de mudanças no ambiente de trabalho.

Além disso, a educação formal do século XX esteve voltada primordialmente à preparação do indivíduo para o trabalho. Steil (1997) afirma que “crianças e adolescentes tomam conhecimento da relação das organizações com gênero, à medida que são educados para seu futuro papel de atores organizacionais sexuais”. Os processos de criação de identidade – escolha de profissão, uso de linguagem adequada, estilo e apresentação como membro sexuado da organização são impregnados da questão do gênero (Calás e Smircich, 1999). Assim, um estudo vinculando a gestão feminina às relações de trabalho é bastante pertinente e investe-se de grande relevância teórica e prática.

Por ser um tema bastante abrangente, fez-se mister a inserção de temas concorrentes, como a trajetória feminina recente, as relações presentes no processo trabalhista, a interseção do gênero com as organizações e, finalmente, o desempenho das funções administrativas por gerentes de ambos os sexos, no interior das organizações.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho foi dividido em cinco etapas principais, a saber:

- Abordagem global do tema, visando proporcionar ao leitor uma visão panorâmica sobre a linha de estudo a ser adotada. A seguir, a formulação do problema e a apresentação dos objetivos geral e específicos delineiam mais nitidamente as linhas mestras que norteiam a pesquisa, bem como os resultados esperados.

- Na fundamentação teórica, é apresentada a literatura que fornece suporte bibliográfico à pesquisa empírica. Nessa seção, trata-se das categorias analíticas em estudo, como forma de ressaltar os pontos mais importantes da literatura pesquisada, bem como a relação entre elas.

- A seguir, expõe-se a metodologia adotada, definindo as questões de pesquisa e as categorias analíticas, tanto em termos constitutivos quanto operacionais. Tem-se ainda o design da pesquisa, população e amostra que serão usadas no estudo e as técnicas que serão utilizadas no tratamento dos dados. Na pesquisa de campo, há uma breve caracterização da empresa em foco e da amostra. A comparação entre os dois universos, apresentada na seqüência, tem como principal objetivo revelar a representatividade da amostra, por meio da visualização das semelhanças e diferenças que uma guarda em relação à outra.

- A análise de dados retrata os resultados da pesquisa de campo, procurando vinculá-los à base teórica e formular ilações capazes de traduzir as intenções da pesquisadora e responder às perguntas de pesquisa propostas.

- Finalmente, são apresentadas as considerações finais acerca do tema, seguidas das referências bibliográficas utilizadas no desenvolvimento da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Um estudo que pretenda analisar questões afetas à mulher deve passar pela trajetória feminina através dos tempos, abordando não apenas os aspectos históricos como também os sociais e culturais. A apresentação sucinta da historiografia, seguida das principais teorias feministas, visa a revelar a evolução das condições de vida da mulher até os dias atuais. Finalmente, a incursão pela cultura e representações sociais aponta fatores que intervêm tanto na colocação da mulher no mercado de trabalho, como na sua ascensão profissional, já nas organizações.

Em seguida, ao focar relações de trabalho, pretende-se, além de localizar historicamente a inserção da mulher no mercado produtivo, descrever os tipos de trabalho que lhe eram destinados, bem como relatar as transformações havidas nos processos de trabalho a partir do século XX, e como tais mudanças impactaram sobre a mão-de-obra feminina.

O próximo item, gênero nas organizações, busca focalizar a mulher inserida no contexto organizacional, discorrendo sobre o ambiente empresarial, cultura corporativa, crenças e valores dominantes, linguagem e padrões de comportamento, e de que forma isso afeta seu caminho rumo à ascensão profissional. Um tópico específico é dedicado às relações de poder, posto que permeiam todas as questões recém mencionadas.

Para que se pudesse estabelecer um vínculo entre a condição social da mulher, sua entrada nas organizações e, mais especificamente, suas relações de trabalho, fez-se mister adentrar o interior das organizações, observando especialmente a dinâmica que rege os grupos de trabalho e os atributos gerenciais importantes à boa administração.

Finalmente, uma associação entre a gestão contemporânea e gestão feminina, último item da fundamentação teórica, procura detectar habilidades consideradas imprescindíveis ao gestor moderno, relacionando-as com características tidas como femininas, ao mesmo tempo em que conjectura sobre a visão que as empresas têm a respeito dessa correspondência.

A fundamentação teórica pretende apresentar os estudos acadêmicos já existentes que constituíram as bases em que se alicerça este trabalho.

2.1 TRAJETÓRIA FEMININA RECENTE

2.1.1 HISTORIOGRAFIA

A maior dificuldade na reconstrução da história da mulher através dos tempos reside justamente na inacessibilidade a escritos elaborados pela própria mulher. Tal carência documental justifica-se pela própria condição social feminina ao longo do tempo. Quase sempre restrita à esfera privada, a mulher não pode ser considerada agente da história e, como coadjuvante no processo histórico, pouco produziu sobre sua própria condição, por entendê-la desnecessária ao desempenho de suas funções (Scott, 1992).

No século XIX, a feminista alemã Louise Otto, em seu *Mulheres Influentes do Povo* (1869), critica os biógrafos masculinos da época, por descreverem mulheres que, segundo ela, só foram escolhidas por sua beleza ou proximidade a homens influentes. Nesse mesmo estudo, a autora se propõe a apresentar mulheres que não precisaram lançar mão de tais artifícios e, mesmo assim, conseguiram se destacar na vida pública da época. Outros autores entendem que, mesmo adotando critérios escusos, o objetivo das biografias era o de comprovar que as capacidades masculinas e femininas se equiparavam. Quanto às eleitas, eles as vêem como uma espécie de subversivas que, de alguma forma, rebelaram-se contra os preceitos da época, em busca de novos valores (Soihet, 1997).

Alguns historiadores procuram desvincular a mulher da imagem de submissa, frágil e indefesa, apontando situações nas quais demonstravam resistência e força, mesmo que de forma velada. Fundamentada em outros autores, Soihet (1997) cita a importância da classe trabalhadora francesa feminina durante os motins no século XIX, em que as mulheres promoviam ruidosas manifestações, batendo panelas e utensílios de cozinha, como forma de atrair a atenção do governo para o movimento. A autora menciona também as mulheres baianas do fim do século XIX que, ao se instalarem no Rio, tornaram-se líderes de suas comunidades

e ainda marcaram presença entre a classe dominante, pela disseminação de seus costumes.

Na virada do século, o movimento feminista preocupava-se majoritariamente com os direitos sociais e civis, principalmente no tocante ao voto. Essa corrente considerava totalmente incompatível a maternidade com o emprego, razão por que reivindicavam salários às mães até os primeiros anos de vida da criança. Atualmente, o conceito de igualdade de direitos está mais focado no domínio profissional e na divisão de tarefas domésticas com os companheiros, não mais cabendo a visão da maternidade como uma função social (Soihet,1997).

No Brasil, o movimento feminista das décadas de 20 e 30, comandado por Bertha Lutz, objetivava o acesso feminino à cidadania plena. Ao analisá-lo em 1980, Branca Moreira Alves considera-o assaz conservador, pelo fato de o citado movimento não ter questionado a opressão vivida pela mulher no seio da família. Já Miriam L. M. Leite elabora biografia de Maria Lacerda de Moura, em que ressalta as posições avançadas da protagonista, e que lhe renderam um cisma com o movimento liderado por Lutz à época (Soihet,1997).

No século XX, a mulher começa a assumir postos de trabalho outrora impensados. Com o advento da 1ª Guerra Mundial, o contingente masculino disponível estava voltado para questões bélicas urgentes e irreversíveis, para as quais as famílias não estavam preparadas. A mulher passou então a operar as máquinas das fábricas, dirigir bondes e auxiliar nos serviços decorrentes da guerra. Até mesmo as vestimentas se modificaram, passando a *designs* mais confortáveis e condizentes com as funções que desempenhava. Sobretudo, adquiriu autoconfiança - qualidade difícil de se manifestar no universo doméstico. Findo o conflito, tudo retornou à normalidade, e as mulheres, além de regressarem às suas funções anteriores, foram rotuladas de oportunistas e incapazes. Por esse motivo, alguns autores consideram o referido período como prejudicial ao desenvolvimento da mulher na vida pública (Betiol, 2000).

A 2ª Grande Guerra altera novamente tal cenário. Mais uma vez as mulheres são chamadas a ocupar postos de trabalho antes reservados aos homens. Na

sociedade ocidental, o fato gera polêmica. Fala-se em masculinização, desvios congênitos de personalidade e falta de caráter para qualificar essas mulheres que se aventuravam no mundo masculino de trabalho. O fato é que as guerras criaram na mulher a consciência da participação, além de revelar habilidades e potencialidades até então pouco desenvolvidas por elas. Sem dúvida foi um marco para sua inserção no sistema produtivo (Betiol, 2000).

Mas, mesmo nesse período, os serviços de enfermagem, senhora de caridade ou madrinha de guerra eram considerados os mais adequados às mulheres. Isso porque, historicamente, os postos de trabalho menos qualificados têm sido destinados ao chamado sexo “frágil”, uma vez que são vistos como uma mera continuidade de tarefas domésticas. Corroborando essa perspectiva, alguns autores afirmam que aos homens são destinadas carreiras com maiores possibilidades de ascensão ocupacional e salarial e com maior estabilidade, enquanto que às mulheres “estariam reservadas de forma predominante, as carreiras menos atrativas do mercado” (Rodrigues, 1992).

Em seguida, serão apresentadas as teorias feministas que contribuíram para as modificações do cenário sócio-trabalhista em que se inserem as mulheres.

2.1.2 LEITURAS FEMINISTAS DO MUNDO

Para uma melhor compreensão do papel da mulher na sociedade através do tempo é necessário abordarmos a evolução do pensamento feminista e suas possíveis articulações com a teoria organizacional. Note-se que, por meio das teorias a seguir descritas, é possível um melhor entendimento da estrutura psicológica e social das mulheres e como esse aspecto se reflete no seu comportamento dentro das organizações.

A teoria feminista liberal, originária da política liberal dos séculos XVIII e XIX, que exaltava a importância dos direitos individuais, primava pela comprovação de que as mulheres eram tão humanas quanto os homens, posto que seus primeiros teóricos tinham uma visão de que sua exclusão da vida pública as tornava não-

peças (Jaggar, 1983). Houve uma cisão conceitual nesse movimento durante o século XX: nos anos 60 lutava-se pela igualdade de acesso e representação na vida pública; já nos anos 80, a partir do posicionamento de Betty Friedan e outras, que repudiavam a idéia da masculinização das mulheres em nome da igualdade, o feminismo liberal passou a enfatizar a diferença e buscar a chamada “justiça de gênero. Assim, a primeira corrente renegava a visão estereotipada da mulher e almejava que fosse avaliada por seus méritos, enquanto que a segunda reconhecia semelhanças entre os sexos, uma vez que ambos eram prejudicados pelos modelos culturais vigentes, propondo a eliminação dos efeitos do gênero (Calás e Smircich, 1999).

O *feminismo radical*, nascido nos anos 60, enfoca primordialmente a subordinação da mulher, entendendo gênero como uma forma de dominação masculina e como fio condutor da sociedade patriarcal. Não faz distinção entre público e privado, por acreditar que todos os aspectos da vida são permeados pela política sexual. Sua proposta, portanto, é de reformulação de todas as instituições sociais, culturais, legais e políticas, por entendê-las como reforçadoras de práticas sexuais e educacionais que corroboram a dominação masculina. É denominada radical por ser centrada exclusivamente na mulher, sugerindo a criação de políticas separatistas e de espaços e organizações próprias (Jaggar, 1983).

A *teoria feminista psicanalítica*, de um modo geral, rejeita interpretações psicanalíticas fundamentadas exclusivamente no determinismo biológico, acreditando que os arranjos sociais específicos a que os indivíduos são submetidos – como a família patriarcal - é que produzem o desenvolvimento desigual de gênero. Essa perspectiva de análise procura relacionar a pessoa e a forma como ela se relaciona com o mundo, estudando aspectos da mente dos indivíduos e suas experiências de desenvolvimento.

Algumas vertentes dessa teoria estão embasadas na psicanálise freudiana, segundo a qual a má resolução da fase edipiana – quando a mãe é objeto de amor e desejo das crianças, entre três e quatro anos – seria a responsável pelos limites do desenvolvimento psicosexual feminino, caracterizado pela ausência do senso de justiça, superego enfraquecido e parco senso ético. Essa visão é refutada por

autores como Firestone e Millet citados no trabalho de Calás e Smircich (1999), que lhe atribuem um julgamento insensível e pouco acurado da estrutura psicológica feminina. Já Dinnerstein, no mesmo estudo, analisa um estágio pré-ediânico e defende que, por verem a mãe como fonte tanto de prazer como de dor, as crianças são levadas a responsabilizá-la – e, por extensão, à mulher – por todos os reveses em sua vida, contribuindo para a subordinação das mulheres aos homens.

Uma crítica ao capitalismo e ao liberalismo político surgiu com o *feminismo marxista*, que apresenta o materialismo como determinante da natureza humana. Nessa concepção, a organização da vida econômica é que condiciona os demais aspectos da vida, como o intelectual, político, e social. Argumenta que o trabalho é a prática social através da qual são construídas as identidades, e que poder e sexualidade se entrelaçam nas relações de trabalho. Para as feministas marxistas, a economia capitalista não é descrita por conceitos como força de trabalho, padrões de troca, oferta e demanda, mas sim por relações de desigualdade e poder. Algumas correntes feministas se mostraram contrárias a essa perspectiva, por entendê-la desfocada do real objeto da análise feminista, qual seja as relações entre masculino e feminino. Para esses, uma análise marxista do capital deveria também deter-se sobre as diferentes formas de dominação das mulheres por interesses masculinos (Calás e Smircich, 1999).

A *corrente feminista socialista* nasceu da insatisfação com as linhas marxista (que considerava a opressão dos trabalhadores mais importante que a feminina), com a radical (tida como ingênua, por avaliar possível a coexistência de uma cultura exclusivamente feminina sob o patriarcado e o capitalismo) e com a psicanalítica (pela assunção das condições patriarcais como normativas). Possui duas abordagens principais: a teoria sistêmica dualista, que analisa capitalismo e patriarcado separadamente, e a unificada, que os considera em conjunto. Em suma, essa linha procura relacionar a estrutura social e a ação humana para entender as questões afetas ao gênero. Preocupa-se também com aspectos epistemológicos, ou seja, como o conhecimento é constituído e com que propósito e não apenas o que há para ser conhecido. Por essa última razão, o feminismo socialista tem conseguido estabelecer relações mais eficazes entre as questões de gênero, classe, raça e sexualidade que as demais. (Calás e Smircich, 1999).

As *abordagens pós-estruturalistas e pós-modernas do feminismo* questionam o conhecimento e sua constituição como tal. Procuram demonstrar a instabilidade da linguagem como forma de representação, alegando que sua mutabilidade não é decorrente apenas da ação do tempo, mas sim da ambigüidade, podendo qualquer termo significar uma infinidade de coisas em qualquer ponto específico do tempo. A partir daí, estabelecem uma relação entre a linguagem, a representação e a importância de um “outro” para a legitimação do conhecimento. Assim, algumas feministas dessa linha procuram relacionar linguagem e feminismo, buscando resgatar a linguagem feminina reprimida. Outras reconhecem a diversidade contida no tema gênero, e buscam “..concepções de identidade social construídas de modo complexo e plural..” (Calás e Smircich, 1999), considerando noções de classe, raça e etnia.

A concepção do *feminismo terceiro-mundista ou pós-colonialista* questiona praticamente todas as correntes aqui apresentadas, à exceção da pós-estruturalista. A crítica reside no fato de as demais perspectivas levarem em conta as mulheres brancas, de classe média e heterossexuais. Adeptas dessa abordagem se autodenominam “as outras” dentro da categoria analítica de gênero. Alegam também que a produção do conhecimento no Ocidente legitima o imperialismo e o colonialismo, na medida em que aos povos do terceiro mundo, por sua condição histórico-social, é reservada apenas a recepção passiva desses conhecimentos. Uma vez que estão engajadas em todo tipo de luta e participam ativamente da ação em seus países, rejeitam qualquer rotulação que possam vinculá-las ao feminismo ou à imagem da mulher do primeiro mundo (Calás e Smircich, 1999).

Finda a exposição sobre as diversas correntes feministas que influenciaram a vida pública da mulher contemporânea, passa-se a examinar esse outro universo, em cujo ingresso feminino tem causado tanta polêmica e perplexidade, qual seja, o mundo o trabalho.

2.2 O MUNDO DO TRABALHO

O mundo do trabalho passa por uma revolução sem precedentes e, ao que tudo indica, irreversível. As novas tecnologias e os novos métodos de produção suscitaram profundas alterações nos velhos paradigmas do emprego fixo, da proteção social e, conseqüentemente, das relações do trabalho.

Por representar um modo simples e mais acessível de ampliação das atividades, convergindo para o aumento da produtividade empresarial, a sub-contratação de serviços transformou-se em regra fundamental para sobrevivência. As empresas mantêm apenas o núcleo central do negócio e passam a terceirizar a maior parte do trabalho periférico. Surgem as “redes” de empresas e profissionais - verdadeiras constelações de trabalho interligado.

O modelo da empresa piramidal, composta formalmente pelos níveis estratégico, tático e operacional, começa a ser questionado e reformatado. Da mesma maneira, as relações de trabalho, envolvendo a subordinação de vários empregados a um dirigente e a concentração de poder nas mãos de poucos, também se modificam, passando a ser mais desestruturadas, dispersas e intangíveis. Perde-se um pouco da identidade grupal. Para os trabalhadores, a conseqüência direta é a perda do espírito de coletividade que, em outros tempos, foi responsável por memoráveis vitórias trabalhistas, conquistadas, via de regra, por intermédio de sindicatos fortes e bem estruturados (Pastore, 2000).

Acostumados a terem na empresa seu porto seguro, em cujo seio permaneciam desde seu ingresso até a aposentadoria, os trabalhadores são diariamente desafiados a proceder a uma reformulação mental, para possibilitar sua sobrevivência num mundo em que o emprego é cada dia mais instável e o trabalho é realizado nos mais variados nichos, em organizações que se unem e desunem a cada momento. Com tantas e crescentes modificações, os trabalhadores presenciam ainda a ascensão da mulher nas organizações, antes relegada a funções menos importantes, revelando-se mais um elemento “estranho” nesse mundo mutante. A maneira como seu acesso a postos de alta visibilidade pode também concorrer para

novas configurações nas relações de trabalho constitui-se no escopo desta pesquisa.

Entende-se relações de trabalho como sendo aquelas existentes entre os trabalhadores no espaço organizacional. Contudo, considerando que a organização está inserida em outros contextos, dos quais participa ativa ou passivamente, pode-se inferir que outras relações interferem nas relações de trabalho. Assim, por estender-se para além das fronteiras físicas do ambiente organizacional, pode-se compreender relações de trabalho como sendo as relações sociais, técnicas, políticas, ideológicas e culturais capazes de interferir no processo produtivo, na organização do trabalho ou na propriedade dos meios de produção (Faria, 1987).

O conceito de relações de trabalho a ser utilizado no presente estudo diz respeito ao conjunto do trabalho, das relações humanas e dos processos de trabalho que interagem dentro do sistema capitalista de produção (BRAVERMAN, 1987).

2.2.1 TRANSFORMAÇÕES NO MUNDO DO TRABALHO

Para uma melhor contextualização do tema, faz-se necessária uma abordagem sobre as transformações havidas no mundo do trabalho, desde a década de 70, especialmente no tocante às relações entre capital e trabalho, bem como os aspectos que contribuíram para a maior participação da mulher no mercado laboral,.

O processo do trabalho pode ser definido como a relação entre a força de trabalho do indivíduo e a unidade de capital paga pelo empregador. O controle sobre tal processo é privilégio do empregador, posto que é ele o detentor dos meios de produção. A forma de exercer esse controle, contudo, tem se alterado ao longo dos últimos anos, em razão das mudanças ambientais descritas a seguir (Braverman, 1987).

A aplicação de métodos científicos sobre o controle do trabalho nas empresas capitalistas tem sua origem em fins do século XIX, com o movimento da gerência científica, preconizado por Taylor (Braverman, 1987). O taylorismo primava

pela nítida separação entre idealizadores e executantes do processo do trabalho. Na primeira categoria estavam os engenheiros e técnicos, enquanto que na segunda os trabalhadores manuais, a quem eram reservadas as tarefas mais simples e repetitivas. A lógica desse movimento repousava sobre a certeza de que os executantes não precisariam (nem deveriam) mais pensar, liberando-os para a obediência cega às ordens do empregador. A intenção era padronizar procedimentos, eliminando qualquer distinção que porventura algum operário pudesse ter em relação aos demais, em virtude de um conhecimento específico que esse tivesse. A revolução taylorista provocou enorme aceleração nos ganhos de produtividade das empresas (Lipietz, 1991).

Alguns administradores, entre eles Henry Ford, perceberam que esse aumento da produtividade esbarraria numa crise de superprodução, caso a demanda não fosse levada em conta. Como regulador do impasse, sugeriram o crescimento regular do poder aquisitivo dos trabalhadores. Embora inicialmente não encontrassem eco em suas propostas, começava a surgir o movimento fordista.

A palavra fordismo assume duas acepções nas ciências sociais: uma, mais estreita, é empregada em geral na administração significando apenas o método de produção desenvolvido nas fábricas de automóveis de Henry Ford, a partir dos anos 20. A segunda acepção, bem mais ampla e com um emprego cada vez mais reconhecido internacionalmente, foi difundida pela chamada escola francesa da regulação – corrente muito respeitada atualmente na ciência econômica. Tal escola foi fundada nos anos 70 a partir da publicação na França do célebre estudo de Michel Aglietta (1997), *Régulation et crises du capitalisme*; em seguida, vários pesquisadores uniram-se em torno do programa de estudos proposto por Aglietta, consolidando a teoria da regulação. Esta, inspira-se tanto na tradição keynesiana quanto na tradição marxista, enfatizando o funcionamento e a transição entre os modos de regulação que ligam os agentes econômicos dentro e fora do mercado, sustentados por instituições orgânicas e/ou convenções informais. A escola regulacionista critica a teoria neoclássica pela sua ausência de pertinência concreta e apresenta-se muito mais próxima das ciências sociais, na medida em que adota uma abordagem indutiva e histórica dos fenômenos econômicos.

O termo fordismo, cunhado originalmente por Antonio Gramsci para significar a gênese de um modelo de redistribuição relativa da renda ao assalariado como forma de promover o crescimento econômico (uma das idéias pregadas por Henry Ford), foi recuperado pela escola da regulação para representar a orientação geral do desenvolvimento econômico que caracterizou os países da América do Norte e da Europa Ocidental nos trinta anos imediatamente após a II Guerra Mundial. Assim, o período do fordismo, compreendido entre 1945 e 1975, também conhecido atualmente como “trinta anos gloriosos” ou ainda a “idade de ouro do fordismo” por provocar um extraordinário crescimento econômico acompanhado do pleno emprego e da elevação inusitada do poder aquisitivo dos trabalhadores, foi caracterizado pela escola da regulação como aquele fundamentado em três pilares básicos, malgrado variações observadas no contexto específico de cada país, a saber: o modo dominante de produção, o regime de acumulação e o modo de regulação. O modo dominante de produção era baseado na combinação entre taylorismo e intensa mecanização, acompanhada da produção padronizada em série, no âmbito do setor secundário da economia, apresentando assim, a indústria como locomotiva do crescimento e do progresso. O regime de acumulação foi marcado pela elevação praticamente automática dos salários, à medida em que subia a taxa de produtividade (proporcionada pelo taylorismo mecanizado) nos subsetores da indústria, mantendo-se mais ou menos constante a taxa de lucro, garantida, por sua vez, pela demanda configurada no consumo em massa. Finalmente, o modo de regulação, praticado pelos sucessivos governos sociais-democratas, incentivava a livre negociação entre patrões e empregados, reconhecia o direito de greve, assegurava o salário mínimo e acima de tudo estabelecia a compensação dos serviços do Estado do Bem Estar Social aos trabalhadores, promovendo um certo equilíbrio social e pondo em prática os mecanismos de regulação de conflitos necessários para o crescimento continuado durante aproximadamente trinta anos (Lipietz, 1991).

Em suma, o modelo de desenvolvimento fordista procurava aliar a produção com o consumo de massa crescentes. Era fundamentado na busca da felicidade por meio do aumento das mercadorias consumidas por todos, daí ter sido descrito

como um modelo produtivista e hedonista. Aliava a racionalização taylorista com a mecanização, predominando na indústria capitalista até meados da década de 70.

Por se caracterizar como mão-de-obra mais acessível, em termos financeiros, o fordismo incorporou o trabalho feminino (além do de jovens e de trabalhadores rurais) ao contingente trabalhista da época, o que lhe garantia, além de maior lucratividade, certa subserviência, haja vista as condições sociais das minorias. No entanto, no final da década de 60, começam a surgir conflitos no interior das organizações, gerados pela elevação do nível de instrução geral e pelas aspirações de auto-realização, reprimidas até então.

A crise do petróleo, no início dos anos 70, aliada à internacionalização dos mercados, decréscimo nos ganhos de produtividade, reivindicação de maior autonomia pelos cidadãos e a alta competitividade registrada no Japão e Europa concorreram para o declínio do modelo fordista. A organização do trabalho, presente no modelo, é cada vez mais questionada e refutada. Trabalhadores reclamam a dignidade e a iniciativa perdidas desde o taylorismo, em que “iluminados” e “executantes” foram claramente diferenciados entre si. Em suma, o modelo revelava então dois pontos críticos: 1) o da oferta, marcado pela crise no modo da organização do trabalho que, de tão desumanizante, constrangia até mesmo patrões e 2) o da demanda que, pela internacionalização dos mercados, aumentava substancialmente a competitividade, culminando com um excesso de produção em nível mundial, o que, em última instância, resultou na impossibilidade de regulação da economia em âmbito internacional (Lipietz, 1991).

No início dos anos 80, profundas e irreversíveis alterações começam a se delinear no contexto político-econômico que contribuem para mudanças significativas no mundo do trabalho. Passa-se do conceito de produção em massa para o de produção flexível. É a era da automação, da robótica e da micro-eletrônica que começa a avançar no universo fabril, resultado da saturação dos rígidos padrões de acumulação fordista.

A inserção desses elementos promove sérias transformações nas relações de trabalho e na produção de capital. O cliente torna-se parte integrante do processo

produtivo e os conceitos de parcerias e redes são cada vez mais incorporados ao jargão empresarial. Prima-se pela produção diferenciada e pela pronta colocação do produto no mercado. Começam a surgir preocupações com temas até então inusitados, como qualidade total, flexibilização do trabalho e gestão participativa. O trabalho em equipe passa a merecer atenção especial nas gestões administrativas, em detrimento do trabalho parcelar do fordismo. Exige-se alta qualificação dos empregados e cobra-se fidelidade e lealdade desses à organização (Antunes, 1995).

O modelo japonês, ou toyotismo, foi o que mais revolucionou os paradigmas estabelecidos do trabalho. Fruto da necessidade premente de sobrevivência na crise financeira mundial, o toyotismo caracteriza-se pela multifuncionalidade do trabalhador que, ao operar simultaneamente inúmeras máquinas, garantia o aumento da produção sem exigir aumento do contingente trabalhista. Incorporando conceitos de outros autores, Antunes (1995) afirma que a competência e a competitividade japonesas estabeleceram-se a partir da capacidade para atender com prontidão pedidos pequenos e variados. Assim, para satisfazer a demanda individualizada do mercado, através do fornecimento de produtos personalizados, com alta qualidade e no menor tempo possível, era preciso buscar, diferentemente do fordismo, a flexibilidade no processo produtivo, alcançada através de mão-de-obra polivalente. Com o toyotismo, “parece desaparecer o trabalho repetitivo, ultra-simples, desmotivante e embrutecedor. Finalmente estamos na fase do enriquecimento de tarefas, da satisfação do consumidor, do controle da qualidade” (Gounet, apud Antunes, 1995).

Se, por um lado, o toyotismo prima pela participação do trabalhador na concepção do processo produtivo, por outro ele promove a sujeição deste ao “espírito” e à “família Toyota”. Em outras palavras, enquanto a lógica fordista era regida pelo autoritarismo, a toyotista o é pelo consenso e participação, o que facilita a manipulação da força trabalhista. É o “envolvimento cooptado, que possibilita ao capital apropriar-se do saber e do fazer do trabalho” (Antunes, 1995).

A partir da qualificação do trabalho, as organizações passaram a buscar também a qualificação do trabalhador. A princípio, a qualificação surge como pré-requisito ao processo produtivo, posto que sem ela o trabalhador não estaria

habilitado a operar máquinas e, por extensão, ao trabalho. Com o avanço tecnológico registrado no século XX, as empresas passaram a exigir níveis de conhecimento cada vez mais elevados.

Nesse sentido, verifica-se uma substancial melhoria no nível de escolaridade das mulheres que, a partir dos anos 70, vêm tendo cada vez mais acesso às instituições escolares. O estudo de Bruschini (2000) credita a maior participação da mulher instruída no mercado de trabalho a dois motivos: 1) porque lhe possibilita o desenvolvimento de atividades mais gratificantes, graças a sua formação acadêmica e 2) porque, por perceber salários melhores, compensa os gastos com a infraestrutura doméstica necessária para suprir sua saída do lar. A pesquisa revela ainda que a atividade trabalhista, tanto de homens como de mulheres, aumenta para aqueles com mais de oito anos de estudos (relativos ao ensino fundamental), intensificando-se ainda mais para quem possui nível superior de ensino (além de quinze anos). É oportuno citar que dados do IBGE / 2000 relatam que as trabalhadoras acumulam, em média, mais tempo de bancos escolares. “Na mesma data, 29% das trabalhadoras, em comparação a 20% dos trabalhadores, tinham mais de 11 anos de estudo. Visto de outra forma, na população ocupada, enquanto os homens têm, em média, 5,8 anos de estudo, as mulheres têm 6,8 anos¹” (Bruschini, 2000).

De acordo com a análise de Ricardo Antunes (1995), os principais efeitos das transformações ocorridas no mundo do trabalho são a diminuição da classe operária industrial, a terceirização do trabalho e o caráter heterogêneo, representado principalmente pela crescente incorporação do contingente feminino no mundo operário.

Quanto a esse último dado, vale ressaltar que, ao contrário de períodos anteriores, em que a mulher atuava majoritariamente na indústria têxtil, atualmente participa de inúmeros outros setores como o da microeletrônica e o de serviços. Nos anos 80, a mão-de-obra feminina ocupou expressivamente os postos de trabalho, notadamente no setor de serviços e nas fábricas. Todavia, coube-lhe primordialmente trabalhos em tempo parcial ou “domésticos”, enfatizando o aumento

da exploração da mão-de-obra feminina. Mais que isso: ao buscar no mercado a mão-de-obra feminina, historicamente mais barata, as empresas promoviam o rebaixamento salarial geral da categoria, o que prejudicava indistintamente os trabalhadores, independentemente do sexo (Antunes, 1995).

Pode-se inferir que, do ponto de vista do indivíduo, nem o fordismo nem a reestruturação produtiva trouxeram quaisquer benefícios. O primeiro, embora primasse pela rigidez burocrática e pelo autoritarismo, o fazia de forma clara e explícita, enquanto que o segundo, a despeito de propalar a liberdade individual obtida através da flexibilidade do trabalho, estabelece padrões de controle mais sutis, porém mais eficientes, posto que conta com a cooptação do trabalhador (vide conceito de “família Toyota”, neste capítulo). Particularmente em relação à mulher, ao gerar empregos temporários e de meio-período, buscando para seu preenchimento a força trabalhista feminina, a reestruturação produtiva ratifica a posição subalterna da mulher frente ao mercado de trabalho, posto que raramente propicia crescimento profissional a esse tipo de empregado.

Além disso, Lipietz (1991) nos mostra que, ao romper com os princípios tayloristas de cisão conceitual-operacional, enfatizando a necessidade do envolvimento do trabalhador com todo o processo produtivo, o empregador aumenta sua responsabilidade sem oferecer qualquer contrapartida compensatória. Sob a justificativa de auto-realização trazida pelo *job enrichment*, os patrões simplesmente emudecem quando a questão é remuneração adicional. Se para os homens o argumento é válido, para as mulheres é inócuo. O envolvimento, o comprometimento e o desafio das tarefas desviam sua atenção de assuntos mais prementes, afetos a sua segunda jornada de trabalho, como crianças, casa e comida; daí sua preferência por trabalhos mecânicos, caso os salários se equiparem. Nesse contexto, seria de se questionar, e quiçá investigar, se tal postura não desencadeia nos dirigentes o desprezo pelas “operárias”, corroborando a situação de inferioridade feminina no mercado de trabalho.

¹ FIBGE , Síntese de Indicadores Sociais / 1999. RJ, 2000.

2.2.2 O TRABALHO FEMININO

A idéia da inatividade feminina remonta ao período vitoriano, quando a esfera pública foi supervalorizada, e é decorrente da “invisibilidade atribuída ao trabalho doméstico e ao cuidado com as crianças, que apareciam como algo instintivo e emanado do amor” (Soihet,1997). Por conta dessa invisibilidade, é interessante perceber que, apesar de prestarem uma infinidade de serviços, como os de costura, cozinha, execução de partos, atividade rural, entre outras, historiadores americanos relatam que a maioria das mulheres dizia-se não participante do mercado de trabalho, quando inqueridas pelo censo. Nota-se aqui uma introjeção dos valores dominantes, que as leva ao não reconhecimento de suas atividades como trabalho, mesmo se remuneradas.

O advento da industrialização deu lugar a questões afetas ao processo trabalhista em si, bem como ao trabalho das mulheres. Sobre esse último tópico, sublinha-se a contribuição de Joan Scott e Louise A. Tilly que, em seu “Women’s Work and the Family in the Nineteenth Century Europe”, procuraram delinear um panorama da situação das mulheres frente à modernização e à industrialização. As autoras criticam especificamente as posições marxistas e liberais de Engels e William Goode, respectivamente, segundo as quais somente o trabalho seria capaz de libertar as mulheres da opressão familiar (Engels) , conferindo status diferenciado para aquelas que se aventuram na vida pública (Goode). Scott e Tilly associam a visão de Goode a uma generalização de crenças e valores próprios da classe média, posto que os segmentos menos favorecidos economicamente sempre contaram com a participação ativa da mão de obra feminina, seja na cidade ou no campo (Soihet,1997).

Outros estudos comprovaram que o socialismo não promoveu a libertação das mulheres, como acreditavam os marxistas, nem tampouco o capitalismo concorreu de maneira determinante para a autonomia feminina. Mesmo com a industrialização, o contingente feminino pôs-se a labutar inicialmente nas rotineiras tarefas femininas e não nas fábricas, como era de se supor. A industrialização teve como conseqüência direta a elevação dos salários e do padrão de vida dos

trabalhadores, permitindo aos homens o sustento da família, o que contribuiu para a saída de muitas mulheres do mercado de trabalho (Soihet, 1997).

Um estudo de Beneria e Roldán (1987) atesta que a diferenciação entre as esferas pública e privada não trouxe benefícios às mulheres, como pretendia a feminilização da tecnologia: “o trabalho realizado nos lares por mulheres que, de outra forma seriam consideradas desempregadas, resultou em mão-de-obra fragmentada e mais barata para as multinacionais”.

No início do século XIX, houve um afastamento das americanas do trabalho industrial, embora, a princípio, nas primeiras fábricas têxteis instaladas, constituíssem a maioria do contingente trabalhista. Os fatores que favoreceram tal cenário são diversos, quase todos de origem cultural. Maridos reclamavam a hegemonia hierárquica familiar recém perdida, ao passo que, como trabalhadores, reivindicavam o monopólio dos melhores serviços. Outra razão apontada por historiadores da matéria, especialmente Alic Kessler-Harris, mencionados nos trabalhos de Soihet (1997), refere-se aos sindicatos de classe, que consideravam a presença feminina uma invasão à privacidade no “clube” masculino instaurado por eles. O assédio sexual também revelou-se desencorajador para a manutenção da mão-de-obra feminina nas fábricas.

No Brasil, o trabalho feminino desenvolveu-se a partir do artesanato, do comércio ambulante, da cozinha, da costura e do chão de fábrica. Autoras como Sandra L. Graham, Rachel Soihet e Maria O. Silva Dias retratam o cotidiano das brasileiras, frente à opressão dos patrões e da estrutura de dominação, procurando demonstrar as táticas de sobrevivência utilizadas para driblar as dificuldades de seu dia-a-dia. Um estudo de Alice Rosa Ribeiro revela que, entre 1870 e 1920, a presença feminina no chão das fábricas ultrapassou a masculina. Contudo, após esse período, predominou a idéia generalizada de fragilidade física da mulher, aliada à de imoralidade no ambiente de trabalho, o que culminou com o afastamento das brasileiras da vida pública (Soihet, 1997).

Sobre o trabalho feminino no século XX, a maioria dos estudos reporta-se àquele desempenhado por domésticas e operárias, relegando a análise da atuação

das mulheres no setor terciário a segundo plano. Ocorre que esse mercado reflete características importantes sobre o emprego e a aprendizagem femininos.

Embasada em outros historiadores, Soihet (1997) destaca a comprovação da posição ainda desvalorizada das mulheres, mesmo no século XX. Ela argumenta que o aumento da participação feminina no mercado de trabalho é devida à maior oferta de empregos parciais e à possibilidade de desenvolvimento de atividades profissionais em casa, o que, em última instância, vem derrubar concepções modernas sobre a celebrada promoção social da mulher do século XX, decantada em verso e prosa nos meios de comunicação contemporâneos. Alerta ainda que, ao se atribuir paridade salarial feminina em alguma função, deve-se proceder à análise retrospectiva do cargo, com vistas a verificar se, em decorrência do recente acesso da mulher à função, não houve um decréscimo generalizado no nível salarial do cargo, gerando uma questionável igualdade de salários. Nesses casos, não haveria equiparação salarial e sim um rebaixamento remuneratório, desvinculado da questão de gênero.

Conforme se pôde verificar pela exposição acima, as relações da mulher com o mundo do trabalho são perpassadas por questões de foro sócio-cultural, razão por que faz-se mister a incursão por um tema capaz de associar ambos os elementos e elucidar a real condição feminina no mundo público. A maneira como o fenômeno gênero é visto nas organizações é o foco do próximo item deste trabalho.

2.3 GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES

Na década de 70, as feministas americanas introduziram a palavra *gênero* no vocabulário mundial, visando a enfatizar as questões sociais embutidas nas diferenças sexuais. Entendiam o vocábulo *sexo* como específico para designar apenas as distinções biológicas, sendo, portanto, incapaz de abranger todas as implicações decorrentes das diferenças entre os sexos. Desde então, a palavra gênero é usada para abordar questões de foro social, decorrentes do relacionamento homem-mulher. O termo também salienta o aspecto relacional entre os sexos, ou seja, “que nenhuma compreensão de qualquer um dos dois pode existir através de um estudo que os considere totalmente em separado” (Soihet, 1997) .

Já Joan Scott (1992) argumenta que gênero refere-se tão-somente ao estudo de assuntos afetos às mulheres, sem condições de analisar, questionar ou mudar modelos históricos existentes. Para ela, trata-se de um termo “em construção”, uma vez que reflete e constitui uma variedade de teorizações feministas. Acrescenta ainda que o vocábulo revela mais que uma identidade binária socialmente construída: “gênero é um elemento constitutivo das relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos e uma forma primordial de significação de relacionamentos de poder”.

Há dissensões entre as correntes do feminismo quanto aos aspectos vivenciais mais importantes para a definição de gênero e de suas relações. Pode ser o aprendizado social dos papéis sexuais (feminismo liberal) ou o relacionamento da criança com os pais (psicanalítico) ou ainda a sobrevalorização do homem em detrimento da mulher (radical). Para o feminismo socialista, a constituição do gênero está calcada nas “relações de poder e nas condições histórico-materiais” (Cálas e Smircich, 1999).

Por outro lado, uma característica atual do termo diz respeito à não-aceitação da oposição binária – masculino versus feminino- que era justamente a maior reivindicação dos movimentos feministas. A proposta atual é de promover uma desconstrução hierárquica, sem acatar o estado das coisas como sendo natural ou óbvio (Soihet, 1997).

Assim, pelo entendimento de gênero como sendo um fenômeno socialmente construído e, portanto, sujeito à interferência de outros fatores que não exclusivamente o sexo, como por exemplo a cultura dominante no país e na organização, abordar-se-á, a seguir, alguns temas assaz pertinentes ao objeto desta dissertação.

2.3.1 A FORÇA DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

Uma interveniente que revela, no seu bojo, considerável relevância para esta pesquisa, justamente por imiscuir-se no processo de colocação no mercado de

trabalho, bem como no de ascensão profissional feminina, diz respeito às representações sociais.

A teoria das representações sociais tem como seu primeiro grande expoente Émile Durkheim, que detectou a influência das representações coletivas sobre as decisões e atitudes individuais. Sob a ótica de Reigota (1995), o individualismo que perpassa as sociedades contemporâneas é responsável pelo surgimento das representações, posto que obriga as pessoas a se integrarem por meio de crenças e pensamentos comuns (representações), gerando uma solidariedade orgânica, necessária à estabilidade entre os indivíduos e sua coletividade. A partir daí, a abordagem das representações foi evoluindo de simplesmente coletivas para marcadamente por particularidades sociais, culminando com o que hoje se denomina representações sociais.

A despeito de haver conceituações diversas acerca do tema, parece que há consenso entre os estudiosos no tocante à idéia de compartilhamento (de pensamentos, princípios e ideologias) como forma de interpretar a realidade circundante. Assim, Jovchelovitch (1995) define as representações sociais como sendo a vida pública compartilhada que, na sua perspectiva, configura-se na única via capaz de identificar as preocupações comuns do presente, projetar o futuro e apontar de que maneira o passado responde por ambos. Para Minayo (1995), a expressão significa a reprodução de um pensamento ou de uma percepção retida na lembrança. Ao reportarem-se a outros teóricos, Paula Netto, Capelle e Vilas Boas (2001) entendem as representações sociais como uma forma de conhecimento socialmente elaborada e partilhada, segundo uma visão prática, que contribui para a construção de uma realidade comum a um determinado conjunto social. Já Reigota (1995) prefere associá-las a um conjunto de princípios construídos interativamente e compartilhados por diferentes grupos que, por meio delas, compreendem e transformam sua realidade.

Guareschi (1995) afirma tratar-se de um conceito de várias faces, dado que agrega elementos culturais, cognitivos e valorativos, ao mesmo tempo em que identifica-o como sendo exclusivamente relacional, portanto, social. Outros autores compartilham de tal percepção, acrescentando que o processo constitui-se de

comunicação e discurso, ao longo do qual se constroem os significados e os objetos sociais. Para eles, a representação nada mais é do que uma imagem mental da realidade.

Tanto Jovchelovitch (1995) quanto Minayo (1995) alertam para o fato de que as representações sociais são construídas a partir de uma teoria de símbolos e caracterizam-se pela indivisibilidade, responsável pela congregação de elementos simbólicos, mentais e comportamentais, que somente adquirem sentido como um todo, ao mesmo tempo que originam seu próprio objeto. Além disso, Guareschi (1995) afirma que, pelo fato de as representações sociais serem entendidas como uma forma especial de compreender e comunicar o que já se sabe, estão em contínua construção, sendo alteradas, ampliadas e enriquecidas por meio da absorção de novos elementos e relações, presentes no cotidiano das pessoas. Unindo essas duas visões, Jovchelovitch (1995) define-as como a capacidade de dar às coisas uma nova modelagem, por meio de atividade psíquica, acrescentando que os símbolos são o conteúdo de que se constituem as representações. Um exemplo assaz elucidativo dessa questão, diz respeito à cor “rosa” que, embora não guarde qualquer relação com a constituição biológica da mulher, é um símbolo socialmente reconhecido como pertencente ao gênero mulher (Paula Netto, Capelle e Vilas Boas, 2001).

Mas, o que levaria os indivíduos a formarem e construírem representações sociais? De acordo com Guareschi (1995), seria a necessidade de transformar algo não familiar, ou a própria não familiaridade, em familiar. Uma outra razão apontada diz respeito à justificativa para práticas sociais e intenções de comportamento que culminam com a ação propriamente dita. É a maneira de explicar o comportamento manifesto individual que, segundo o autor, nada mais é do que um reflexo do comportamento do mundo.

Sob esse prisma, Paula Netto, Capelle e Vilas Boas (2001), embasados em vários autores, apresentam a utilidade do conceito de representações sociais, descrevendo suas quatro principais funções: 1) função orientadora, uma vez que norteiam as atitudes, por meio da definição da finalidade da situação, do sistema de antecipação das expectativas e de uma prescrição do comportamento; 2) função

cognitiva, por permitir o conhecimento e explicação da realidade; 3) função identificadora, posto que situa os indivíduos e grupos no campo social e 4) função justificadora, citada anteriormente, que possibilita aos atores sociais justificar a posteriori as condutas e posições assumidas em determinadas situações.

De que forma a concepção de representações sociais se articula com o objeto da presente pesquisa? Se considerarmos o caráter eminentemente social de que se investem as representações e, paralelamente, a assunção de muitos teóricos de que relações de gênero somente podem ser entendidas como um fenômeno socialmente construído, não nos é difícil estabelecer uma correspondência entre ambas. As representações do masculino e feminino são decorrentes de um contexto macro, qual seja o das representações sociais, e acabam por impactar nos demais ambientes onde se insiram tais indivíduos. Além disso, as diferenças verificadas na socialização de mulheres e homens, aliadas às questões biológicas, culturais e históricas que permeiam a vida de ambos, faz da mulher um ser psicologicamente distinto, especialmente num contexto organizacional onde haja predominância de valores masculinos. Tal distinção, acredita-se, refletir-se-á em sua atuação profissional e nas relações de trabalho a que estiver exposta, fazendo com que responda diferentemente às pressões ambientais (Paula Netto, Capelle e Vilas Boas, 2001).

A divisão de papéis, sedimentada através dos tempos durante o processo de construção social, em que homens são responsáveis pelas decisões da sociedade política e mulheres pela gestão da família, atribuiu um caráter de naturalidade e incontestabilidade às representações sociais vigentes do masculino e feminino. A partir da saída da mulher do espaço privado para o público, houve uma imbricação dos papéis sociais de homens e mulheres, demandando pesquisas e discussões que dessem conta de redefiní-los apropriadamente. Perderam-se os pontos de referência tradicionais sobre o que é ser um ou outro, desencadeando uma crise em suas representações sociais. Os estudos acerca de gênero foram tomados, por muitos estudiosos, como ponto de partida para a busca do significado dessas representações (Betiol e Tonelli, 1991).

Muitas vezes, a cristalização dos papéis de cada sexo pode suscitar questionamentos em níveis sociais e individuais, toda vez que estiverem em dissonância com os padrões estabelecidos. Destarte, trabalho e estudo podem representar posições altamente inovadoras em relação ao “verdadeiro” papel da mulher, qual seja o de esposa, mãe e dona-de-casa, daí a razão para o desprezo para com essas atividades, seja por parte da sociedade ou da própria mulher. Blay (1975), em pesquisa realizada com universitárias residentes em São Paulo, atesta que as mulheres apresentam atitudes bastante entusiastas quando do início de suas carreiras, esmorecendo sensivelmente a partir do casamento e nascimento dos filhos. Nessa fase, aceitam pacificamente o desligamento do trabalho extradomiciliar. Para a autora, “a trabalhadora não consegue libertar-se do modelo ideal da mulher doméstica, ideologicamente valorizada, e propor como alternativa novos comportamentos sociais ligados ao trabalho”.

Outro ângulo interessante desse mesmo tema refere-se ao medo do sucesso. Em menção a estudos de outros autores, Betiol e Tonelli (1991) estabelecem uma relação entre a vida acadêmica das mulheres e seu desempenho em concursos e testes de admissão em empresas e universidades. Na ótica das autoras, embora apresentem ótimo aproveitamento escolar, as mulheres decepcionam quando se trata de exames de ingresso e provas em geral. Para elas, a explicação reside no fato de as mesmas vincularem o conceito de realização profissional ao de instabilidade afetiva e de incompatibilidade com a maternidade. Estariam, assim, resguardando-se de um possível fracasso no campo que, para elas, lhes é mais valioso. Entendido como gerador de inúmeros conflitos internos, o sucesso seria propositadamente negligenciado pelas mulheres, explicando seu fraco desempenho em situações competitivas. Contudo, há controvérsias. Há que se averiguar se tais efeitos estariam de fato atrelados a estereótipos culturais ou à dinâmica intrapsíquica dos sujeitos.

Por outro lado, o avanço dos meios de comunicação, métodos anticoncepcionais, o acesso à cidadania e outros adventos contemporâneos afins, têm permitido às mulheres analisar sua condição sob outro prisma. O modelo patriarcal, ainda presente na maioria dos lares brasileiros, responde pelo forte condicionamento imposto às trabalhadoras no tocante à dupla jornada de trabalho.

Contudo, não se pode afirmar, atualmente, que essa situação esteja sendo vivida pacificamente no interior das células familiares. Pelo contrário: o partilhamento do ônus do lar e dos filhos tem se revelado elemento potencialmente implosivo das relações do casal. Ao lado das antigas representações patriarcais existe agora a expectativa de novas representações e comportamentos tanto femininos quanto masculinos.

A esse respeito, Luz (1987) vislumbra uma forte ameaça a quaisquer mudanças significativas no seio familiar. A autora alerta para o fato de que a educação transmitida aos filhos, mesmo em lares cujos pais podem ser considerados vanguardistas, por compartilharem tarefas domésticas e aplaudirem o sucesso das mulheres, ainda reproduz os papéis de antigos pactos sociais. Dito de outra forma, ainda estimula-se traços de agressividade nos meninos e de delicadeza nas meninas, exige-se o auxílio das garotas nas tarefas domésticas, ao mesmo tempo em que preserva-se os garotos, prega-se o recato para meninas e a impudência aos meninos. Superar essa dicotomia configura-se na adoção de novas posturas, tanto por homens quanto por mulheres, posto que essas, ao contrário do que se poderia inferir, também repetem fielmente modelos de seus ancestrais, dada a socialização pelas quais elas mesmas passam.

Ainda sobre o tema em questão, Morgan (1996), a exemplo de outros estudiosos, compartilha da opinião de que as dificuldades encontradas pelas mulheres no âmbito organizacional são decorrentes do regime patriarcal, dominante nas famílias ocidentais, e não propriamente de sexualidade reprimida como queriam fazer crer Freud e seus seguidores. Segundo essa acepção, as empresas são a mais pura expressão do patriarcado, que, ao funcionar como uma “prisão conceitual, produz e reproduz estruturas organizacionais em que predominam o sexo e os valores masculinos”. Destarte, sempre que for requerido comportamento organizacional voltado à agressividade, determinação e proatividade, homens serão alocados para o suprimento do cargo, enquanto que posições de subordinação, e até mesmo de satisfação ao narcisismo masculino, ficarão naturalmente reservadas às mulheres. O fato é que as formas burocráticas das organizações tendem a fomentar características racionais, analíticas e instrumentais, verificadas nos estereótipos ocidentais de masculinidade, ao mesmo tempo em que promove a

degradação de habilidades consideradas tipicamente femininas, como intuição, solidariedade, contemporização, entre outras. A hierarquia presente na família patriarcal, na qual o macho exerce influência dominante, é responsável pelas ideologias autoritárias de nossas organizações.

“Em muitas organizações formais, uma pessoa acata a autoridade de outra exatamente do mesmo modo como uma criança acata a autoridade paterna. A dependência prolongada da criança em relação ao pai facilita o tipo de dependência institucionalizada no relacionamento entre líderes e seguidores e a prática através da qual as pessoas aguardam as outras para iniciarem ações em resposta a questões problemáticas. Nas organizações, como na família patriarcal, firmeza, coragem e heroísmo, temperados pela auto-admiração narcisista, são qualidades freqüentemente valorizadas, do mesmo modo como o são o determinismo e o senso de dever que o pai espera do seu filho. Pessoas-chaves nas organizações também freqüentemente cultivam papéis paternais, agindo como mentores para aqueles que apresentam, as necessidades de ajuda e de proteção” (Morgan, 1996).

Ao analisar as organizações como extensões inconscientes das relações familiares, o autor conjectura sobre a possibilidade de aquelas efetivamente evoluírem somente a partir de mudanças ocorridas gradualmente, ao longo do tempo, na estrutura familiar e nas relações de parentesco. À medida que a célula familiar for se alterando, dando lugar à divisão equânime de responsabilidades no âmbito doméstico, seja em tarefas rotineiras ou na educação e orientação dos filhos, a mulher poderá almejar paridade profissional. Dessa forma, enquanto as organizações contarem com estruturas e valores eminentemente patriarcais, às mulheres serão designados os papéis de costume.

Reside aí, talvez, o maior desafio para aquelas que pretendam se firmar no mundo empresarial, qual seja, o de buscar a reversão desse quadro, contribuindo, de alguma forma, para a mudança dos valores organizacionais em seu sentido mais fundamental. Indubitavelmente, não é tarefa fácil, pois, as representações sociais, como se vê, estão impregnadas no cotidiano dos indivíduos, infiltrando-se, conseqüentemente, na maior parte das relações sociais. Agem sornateiramente, produzindo efeitos nem sempre perceptíveis à primeira vista mas, contudo, com força suficiente para alterar perspectivas de análise e as decisões subseqüentes. Pode-se afirmar que, de certa forma, elas estigmatizam, de maneira subliminar, tanto homens quanto mulheres, contaminando e distorcendo julgamentos, à revelia do

juiz. Por esses motivos, entende-se como fundamental a abordagem do tema na presente pesquisa.

2.3.2 O “OUTRO” NAS ORGANIZAÇÕES – O IMPACTO CULTURAL

Conforme já mencionado alhures, o modelo cultural vigente no início do século XX reservava às mulheres o papel exclusivo de mãe e de organizadora do lar, responsável pelo desempenho de tarefas de cunho meramente doméstico. Sem dúvida, esse papel é resultado de um longo processo de socialização e aculturação aprendido através dos tempos. Quando dispuseram-se a enfrentar o mercado de trabalho, as funções que eram oferecidas às mulheres correspondiam às de colaboradoras, auxiliares de alguma função maior, esta já destinada ao sexo masculino. No início elas se satisfizeram com tal condição. Aos poucos, a própria configuração da célula familiar foi se alterando, uma vez que muitas das mulheres já eram capazes de sustentar-se – e aos filhos – sem a presença do marido. Começaram então a almejar cargos de maior responsabilidade e remuneração (Betiol, 2000).

A partir do fenômeno social da emancipação da mulher, marcado essencialmente pelo direito ao voto, acesso a universidades e ao sistema produtivo, ela passou a buscar uma maior qualificação profissional para poder competir com seus concorrentes do sexo oposto. Almejava agora uma identidade funcional e social, além da decantada igualdade entre sexos. “Situar o trabalho e a carreira de executivas no contexto de uma busca de identidade mais do que uma busca de igualdade é então abrir espaço para se falar de feminilidade, desta diferença que constitui o fato de ser mulher em um mundo onde o essencial do poder é exercido por homens” (Laufer, J. e Paradeise, C., apud Chanlat, 1991).

É de se considerar também a cultura presente na sociedade ocidental e, conseqüentemente, em suas organizações. Atualmente, algumas organizações já admitem mulheres em postos de comando, mas o choque entre o universo masculino e o feminino parece persistir de forma velada ou explícita. Uma das explicações possíveis pode ser o fato de que os valores inculcados nas

organizações são eminentemente masculinos, o que fatalmente dificultaria a ascensão das mulheres. Preconceitos relacionados ao sexo dos indivíduos integram o processo de representação e de reprodução diária da realidade organizacional, não obstante sua difusão na cultura da empresa não se processe de forma tão visível e facilmente mensurável (Betiol, 2000). É verdade que, nos últimos cinquenta anos, houve uma certa flexibilização de tais valores; mas daí a afirmar que a dinâmica interna das organizações alterou-se significativa e concretamente demandaria estudos mais aprofundados.

Uma vez absorvidos esses valores masculinos para reger as organizações, certos estereótipos sexuais vão se cristalizando ao longo da história da empresa, delimitando as características normalmente usadas para diferenciar homens e mulheres. Consta da cultura da maioria das organizações sua orientação para a visão estratégica, racionalidade, agressividade e empreendedorismo, atributos esses desvinculados da representação que se tem da mulher. A correspondência entre o estereótipo masculino e os valores dominantes na organização é flagrante, conforme demonstrou Morgan (1996), no quadro reproduzido a seguir:

Quadro I – Estereótipos ligados a gênero

ESTEREÓTIPOS NA SOCIEDADE OCIDENTAL	
Homem	Mulher
Lógico	Intuitiva
Racional	Emocional
Dinâmico	Submissa
Empreendedor	Empática
Estratégico	Espontânea
Independente	Maternal
Competitivo	Cooperadora
Líder e decisor	Prestadora de apoio

Fonte: Morgan (1996)

As implicações dessa realidade para as trabalhadoras são bastante significativas, posto que, à medida que tentam incorporar atributos que não são tradicionalmente seus, tornam-se caricatas, sendo criticadas pela imitação do modelo masculino vigente e desacreditadas pela falta de originalidade implícita em tal atitude.

Da mesma forma que os estereótipos, outras distorções ligadas à condição biológica dos membros organizacionais concorrem para facilitar ou dificultar seu dia-a-dia. A linguagem utilizada, as histórias, os mitos e outros simbolismos que configuram a cultura corporativa podem incluir ou não certos indivíduos nos círculos de poder existentes. Destarte, o fato de não estar no mesmo vestiário em que seus superiores hierárquicos pode excluir as mulheres de algumas importantes conversas cujas conseqüências serão observadas posteriormente, no decorrer do dia de trabalho. Piadas afetas apenas ao universo masculino contribuem para a aproximação e estreitamento das relações entre os homens, abrindo espaço para perspectivas profissionais mais promissoras (Morgan, 1996).

Assim, uma hipótese ventilada para explicar a disparidade registrada na conquista de cargos pelos dois sexos é justamente a de que as organizações, via de regra, foram feitas pelos homens e para os homens (Calás e Smircich, 1999). Detentores do poder, administram-no como melhor lhes aprouver, significando, na

maioria das vezes, a escolha de seus “iguais”, compartilhadores dos mesmos valores, crenças, estilos de vida, modos de pensar, etc. (Betiol, 2000).

Há que se considerar, ainda, que certos valores e habilidades adquiridas na esfera doméstica, ainda presentes especialmente nas culturas latinas, como solidariedade, flexibilidade e administração de conflitos estão sendo bastante valorizadas pelas modernas práticas de gestão nas organizações – uma das possíveis causas aventadas como sendo responsável pela ascensão da força de trabalho feminina. No entanto, há aqui um paradoxo a ser estudado: ao mesmo tempo que conquista espaço no sistema produtivo, desqualifica a especificidade de seu papel de gênero, legitimado no âmbito doméstico, juntamente com todas as habilidades ali aprendidas. Seu ingresso no mercado de trabalho sugere que deva assumir conduta e posturas tipicamente masculinas, para se ajustar e ter sucesso no seu novo papel. Destarte, as habilidades femininas, por serem consideradas naturais pela sociedade, perdem seu valor de mercado. Voltam a ser valorizados atributos como agressividade, autonomia, disponibilidade, racionalidade instrumental, pragmatismo, controle e o princípio da hierarquia (Betiol, 2000). Em outras palavras, é a sedimentação dos valores masculinos e não a valorização de atributos tipicamente femininos.

Foi justamente esse padrão “equivocado” de comportamento organizacional que suscitou a segunda onda do feminismo liberal, em meados dos anos 80. Liderado por Betty Friedan, esse movimento alertava para o fato de as mulheres estarem sendo tratadas como clones masculinos, quando, na realidade, o conceito de igualdade apregoado pelas feministas deveria considerar as diferenças biológicas naturais, como a maternidade, por exemplo. O foco do movimento então passa a ser a equidade sexual ou a justiça de gênero (Calás e Smircich, 1999).

Uma explicação plausível para a adoção de tal postura talvez esteja no fato de as organizações repelirem os volúveis, induzindo os indivíduos a manterem as aparências, assumirem “poses” e preservarem conceitos únicos, fazendo com que pensamentos dissonantes da ideologia vigente sejam automaticamente descartados (Faria, 1985). Se o modelo preponderante nas organizações é o masculino, replicar

tal comportamento talvez se configure na única alternativa de sobrevivência feminina na organização, especialmente se ocupando postos de alta visibilidade.

Ainda sobre padrões de comportamento, uma pesquisa realizada por Maria Irene Stocco Betiol (2000) com ex-alunos de uma instituição de ensino de Administração, de São Paulo, no período de 1958 a 1995, revela um dado interessante. Os entrevistados, tanto homens (72%) quanto mulheres (28%), responderam que, mesmo que a mulher precise adotar postura mais agressiva e autoritária na organização, para garantir a manutenção de um alto cargo hierárquico, esse não deve ser seu comportamento no seio da família, onde só há espaço para demonstração de seus atributos femininos. Considerando a impossibilidade de seccionar o funcionamento psíquico em dois, ao bel prazer do indivíduo, a mulher estaria, em algum dos dois momentos, interpretando um personagem diverso de sua personalidade. O estudo revela que mesmo aquelas que enfatizaram a importância de um posicionamento masculino na empresa, mostraram-se conformadas com sua condição antagônica em casa.

De que forma um ser ambíguo como o descrito acima pode manter a integridade esperada pelas organizações, principalmente quando em postos de comando? Como reagirão seus pares hierárquicos, especialmente os do sexo oposto, a esse evidente mimetismo, que pode se configurar num atributo bastante valioso em ambientes competitivos? De que artifícios se pode lançar mão para compensar a falta desse atributo? Questionamentos como esses permeiam o cotidiano dos trabalhadores e, não raro, permanecem irresolutos. O item a seguir apresenta os caminhos a serem trilhados pelas mulheres na busca de posições de destaque e as dificuldades encontradas no percurso, decorrentes, muitas vezes, dessa perplexidade que contamina os ambientes organizacionais na atualidade.

2.3.3 O CAMINHO DA ASCENSÃO

Tão logo os postos de comando foram se tornando objetos de desejo da força de trabalho feminina, a mulher passou a buscar mais do que mera igualdade

de condições, mas também sua identidade social. Tal mudança de postura não poderia passar despercebida. Reações e barreiras começam a surgir: às vezes de forma explícita, como no caso da desigualdade salarial, outras vezes de forma velada, como no “código de ética” de que se valem algumas instituições para restringir o acesso de mulheres a determinados cargos.

Sob esse último enfoque, cabe citar o conceito de teto de vidro (*glass ceiling phenomenon*), surgido nos Estados Unidos nos anos 80, segundo o qual há uma barreira que, de tão tênue e sutil, é transparente, mas com força suficiente para impedir a ascensão feminina aos altos cargos das organizações (Steil, 1997). De acordo com inúmeros pesquisadores citados nesse estudo, tal barreira atinge as mulheres como grupo, impossibilitando progressos profissionais isolados, não por quaisquer critérios técnicos, mas exclusivamente em função de seu gênero.

Assim, muito embora o discurso empregado pela sociedade ocidental moderna privilegie o uso de tratamentos similares a homens e mulheres, percebe-se poucas e pouco significativas mudanças no tocante à divisão hierárquica do trabalho. Enquanto 45% do universo de trabalhadores no mundo ocidental é representado por mulheres, somente 2% dessas encontram-se na alta administração e de 5% a 10% no nível médio da hierarquia organizacional (Alvesson e Billing, 1992).

A demografia organizacional propõe-se a estudar a distribuição da representatividade de certos grupos de identidade, na constituição da estrutura social nas organizações. Kanter (1977), pioneira nessa linha de pesquisa, identificou vários tipos de grupos de trabalho. Os uniformes seriam os grupos compostos por apenas um tipo social; os balanceados, aqueles constituídos por dois subgrupos de praticamente igual representatividade e os tendenciosos seriam os compostos por 85% de um tipo social e apenas 15% de outro.

Fairhurst e Snavely (1983), intitularam tal minoria de *tokens* (mínimo, insignificante, parte de algo maior), para demonstrar as condições vividas pelos indivíduos nesse grupo. Através de características facilmente reconhecíveis, como raça, sexo e idade, é que os *tokens* são identificados pela maioria, que passa a lhes atribuir expectativa de comportamento com base em tais características. Pelo

juízo estereotipado que faz, o tipo social dominante tende a perceber os *tokens* de forma distorcida, o que contribui para hipertrofiar a diferença entre ambos. Por fazerem parte da minoria, os *tokens* encontram-se sempre em posição de alta visibilidade, o que lhes confere uma pressão adicional no ambiente de trabalho. Mulheres em postos de comando sempre configuram-se *tokens*.

Uma aceção diferenciada para o referido *glass ceiling phenomenon* nos é dada por Calás e Smircich (1999) que afirmam que “o teto de vidro existe apenas porque se valoriza muito a ascensão na corporação, com uma abordagem competitiva de empregos que enfatiza a escassez”. Sob esse prisma, aquela trabalhadora que logrou sucesso profissional na empresa, alcançando um alto cargo na estrutura hierárquica, estaria contribuindo para a manutenção de uma organização patriarcal, pois a existência de uma cúpula administrativa pressupõe a existência de uma base, que muito possivelmente será composta por mulheres. Empregos parciais são geralmente preenchidos por mão-de-obra feminina, o que concorre para uma maior representatividade dessas nos níveis mais baixos das organizações.

Essa visão é corroborada por Enriquez (1974), ao argumentar que, na organização, os indivíduos são incitados a lutar pelo reconhecimento, posto que sua existência se dá a partir do reconhecimento de outrem. Trata-se, portanto, de “uma luta codificada que, ao invés de chegar a situar em duas posições extremas, o mestre e o escravo, permitirá a cada um encontrar certos elementos de reassuramento no interior de uma distribuição de papéis, a partir de status diferenciados no interior de uma pirâmide hierárquica”. Como conjunto estruturado e estabilizado, a organização desafia o indivíduo a provar sua existência, estabelecendo elementos da identidade social e determinando, através das descrições dos níveis de responsabilidade dos cargos e da descrição de funções, a maneira pela qual cada trabalhador lutará pelo seu reconhecimento na empresa.

Outra perspectiva de análise para o chamado teto de vidro, ou seja, um sutil porém intransponível obstáculo, é dada pela psicologia social, através da identidade social e da auto-categorização. Segundo essa teoria, a estrutura social revela a importância que as pessoas dão ao fato de pertencerem a este ou aquele grupo de

identidade (como sexo, idade, profissão, etc) e se reflete nas interações sociais entre os integrantes desses grupos (Steil, 1997). O processo de auto-categorização consiste na classificação - do próprio indivíduo e daqueles que o cercam - em categorias sociais, utilizando como parâmetros classificatórios elementos como idade, raça, gênero, religião, status ou afiliação partidária. A partir desse processo é definida a identidade social. Considerando que um dos principais postulados da teoria da identidade social refere-se à necessidade humana de elevado grau de auto-estima, estudiosos acreditam que, uma vez enquadrado em determinado grupo de identidade, “o indivíduo pode buscar a maximização da distinção intergrupar e perceber pessoas não pertencentes ao seu grupo como menos interessantes”, e, por extensão, menos confiáveis, menos cooperativas e menos honestas. A percepção do seu grupo como sendo especial e superior aos demais convergiria para a exacerbação da distinção intergrupar e para a busca da homogeneidade, concorrendo e explicando a segregação do trabalho por gênero.

Há ainda um conceito subjacente, derivado da teoria da auto-categorização: o de grupos psicológicos. Esse grupo seriam formados por pessoas pertencentes a categorias sociais específicas (raça, função, status, religião, etc), mesmo sem jamais terem interagido uns com os outros. É bastante comum nas organizações expressões do tipo: grupo de gerentes regionais, equipe de psicólogos, bateria de caixas, clube dos superintendentes, entre outros, que podem ilustrar a aceitação de grupos psicológicos. A presença de mulheres em postos de comando, usualmente ocupados por seus pares masculinos, pode resultar na diminuição de atratividade desses como grupo psicológico para os homens.

“Sexo [sic] é um exemplo óbvio que pode ser usado para ilustrar como a auto-categorização pode aumentar ou diminuir a atratividade de um grupo para um indivíduo. Se um indivíduo usa o sexo [sic] como uma categoria para a auto-identificação, a satisfação com a organização como um grupo psicológico será máxima quando a organização for composta por pessoas do mesmo sexo. Dado que homogeneidade é preferida sobre heterogeneidade, a satisfação de um indivíduo com o grupo será reduzida quando a composição sexual do grupo se distanciar da homogeneidade” (Tsui, Egan & O’Reilly III, , 1992).

A rara presença de mulheres nos altos escalões organizacionais pode ser fruto de uma tentativa masculina de manutenção do status quo. Historicamente detentor dos postos de comando e de maior visibilidade nas organizações, a heterogeneidade nesse aspecto, pode representar, para os homens, a fragmentação de um grupo psicológico solidamente estruturado e a diminuição da auto-estima de seus integrantes.

Há, portanto, que se considerar a questão do poder. Kets de Vries (1991) considera a existência de forças conscientes e inconscientes que impedem os dirigentes de abandonarem ou dividirem suas posições de poder sob quaisquer pretextos. Michels, citado no mesmo estudo, vai mais longe. Ele sugere que, uma vez no poder, os líderes possuem o objetivo maior de manterem-se nessa condição, nem que para tal seja preciso ir contra os interesses da organização. Sob esse enfoque, a estrutura organizacional não estaria a serviço da máxima efetividade e sim da efetividade capaz de atender aos interesses e preferências dos detentores do poder (Robbins, 1983). Por esse motivo, Robbins (1983) considera que a estrutura organizacional é resultado de decisões políticas de determinadas pessoas e grupos de interesse. Dividir esse poder e os privilégios dele decorrentes com um grupo psicológico já previamente excluído dessa posição de destaque seria, no mínimo, uma espécie de retrocesso.

A partir dessa perspectiva, pode-se depreender a conseqüente dificuldade da mulher em assumir cargos de responsabilidade dentro das organizações. Destituída de qualquer poder ou influência política que possa favorecê-la numa escalada profissional, o trabalho feminino raramente é percebido pelos dirigentes, posto que não há qualquer interesse em torná-lo evidente, o que poderia representar risco iminente de quebra do já instaurado monopólio de poder.

Considerando a importância dada ao poder pelos líderes, bem como o esforço envidado por eles para manutenção de suas posições, pode-se inferir que os homens, enquanto detentores do poder, criam estruturas organizacionais capazes de preservar os postos de maior visibilidade e poder aos seus pares. Permeando toda a organização, essa “política” estaria influenciando avaliações de desempenho, programas de treinamento e desenvolvimento e as políticas de recrutamento,

seleção e alocação de recursos humanos. Embora de forma sutil, o pensamento da maioria dominante estaria determinando quem poderia ou não assumir postos de comando dentro da empresa (Steil, 1997).

Do ponto de vista formal, as dificuldades encontradas pelo sexo feminino em conciliar trabalho e família, como a maternidade, criação de filhos e manutenção da casa, interferem visivelmente em sua vida organizacional. O eventual afastamento das atividades remuneradas durante a licença-maternidade - mesmo que por períodos curtos - e a pouca disponibilidade para viagens, decorrente do cuidado com a prole, concorrem decisivamente para a diminuição de oportunidades de desenvolvimento de carreira profissional nas empresas.

Tais oportunidades normalmente estão relacionadas com o cumprimento de tarefas desafiadoras e a elaboração de projetos importantes para a organização, que acabam culminando na promoção daqueles funcionários responsáveis pelo atingimento das metas impostas pela empresa. Essa habilidade de desempenhar papéis-chave para a organização configura-se em um dos principais elementos para a ascensão de homens e mulheres a altos cargos na hierarquia organizacional. Por meio desses desafios é que o trabalhador se motivará, galgará posições de destaque na empresa e adquirirá habilidades cruciais tanto para o desempenho de funções afetas à cúpula organizacional como para a maximização de seu valor funcional de mercado.

Alguns autores defendem que, por não poderem contar integralmente com a mão-de-obra feminina, devido à já citada dificuldade de conciliação entre os contextos doméstico e profissional, os dirigentes são levados a delegar um menor número de tarefas desafiadoras às suas funcionárias. Ao analisar currículos semelhantes de trabalhadores de ambos os sexos, com vistas à concessão de uma futura promoção, o critério de escolha do líder provavelmente estará pautado na habilidade em solucionar problemas, situações para as quais a mulher não foi preparada. Assim, cada vez mais os homens estarão mais expostos a situações de maior responsabilidade nas organizações, permitindo-lhes acesso aos melhores postos, o que resulta num círculo vicioso (Ohlot, Ruderman & Mccauley, 1994).

2.3.4 RELAÇÕES DE PODER

A necessidade de se fazer uma incursão pelas relações de poder decorre do fato de essas perpassarem as relações de trabalho, seja na seleção e admissão do trabalhador, no seu treinamento, na sua remuneração, nos conflitos organizacionais ou até na formação dos valores culturais da organização (Faria, 1987).

De acordo com Motta (1998), qualquer organização, independente do contexto em que esteja inserida ou de seu ramo de atividade, pode ser considerada uma estrutura de poder, na medida em que administram recursos e geram opções sociais e econômicas e, portanto, possuem grande influência sobre o destino das pessoas. Para o autor, poder organizacional diz respeito ao controle que o indivíduo possui tanto sobre seus ganhos e perdas, quanto sobre comportamentos alheios e o destino da própria instituição, estando, geralmente, concentrado nos níveis hierárquicos mais altos.

Sob esse enfoque, o poder passa a ser o objeto de desejo de trabalhadores e dirigentes, muitas vezes transcendendo os objetivos da organização. Embasando-se em conceituações de outros autores, Motta (1998) argumenta que os indivíduos são motivados, parcial ou totalmente, por seus próprios interesses, e que alega que os objetivos organizacionais são resultado de intenções particulares dos indivíduos e não desejos compartilhados por eles, como grupo. Destarte, os objetivos da empresa seriam nada mais do que a imposição dos objetivos de alguns indivíduos, com poder suficiente para impingir suas preferências aos demais.

Por enxergarem uma nítida correspondência entre o poder e a tomada de decisão, alguns autores definem o processo decisório como uma grande negociação política. Para eles, as organizações são sistemas políticos voltados à coalizão do poder dominante na empresa. Como a organização possui “diversos grupos de interesse, o processo decisório pressupõe uma negociação contínua desses interesses, para manter e reforçar a coalizão do poder” (Motta, 1998). Dessa forma, o dirigente teria a árdua tarefa de superar conflitos e vencer restrições internas e

externas para então decidir. O processo decisório poderia ser definido como uma acomodação de conflitos, conjunção de interesses e lutas de poder. Daí porque há teóricos que definem o executivo como um ser político, mais do que um ser administrativo.

Novamente enfatiza-se aqui a dificuldade que a mulher encontrará ao inserir-se em uma organização eminentemente burocrática, cujo poder responde a interesses particulares, representado, em sua maioria, por homens. De que maneira fazer valer sua opinião sobre determinadas estratégias organizacionais ou propor novas atitudes gerenciais ou mercadológicas, se essas forem de encontro à vontade dos detentores do poder? Demandaria um prévio trabalho de persuasão e convencimento até que ela pudesse vislumbrar a concretização de suas propostas organizacionais. Ainda, se de fato as organizações afiguram-se mais como sistemas políticos do que administrativos, haveria uma hipertrofia dessas dificuldades, decorrente da inexperiência feminina nesse campo, acumulada em anos de isolamento social e afastamento da vida pública.

Morgan (1996) explica que, para viabilizar sua convivência em tão inóspito ambiente, permeado por sutis relações de poder, a mulher precisa desenvolver certas estratégias que envolvem desde o cuidado com a indumentária até o premeditado estudo de possíveis reações comportamentais. Muitas resignam-se à assunção dos papéis historicamente atribuídos, primando pela discrição, prestação de suporte e invisibilidade na empresa. Outras, assumem postura mais assertiva e confrontadora, agarrando-se a toda oportunidade que possa lhes garantir destaque e tentando alterar o *status quo* dominante. Para ilustrar tais comportamentos, o autor apresenta um quadro com diferentes estratégias, por meio das quais as mulheres conseguem driblar a hegemonia masculina e ajustar-se à realidade organizacional:

Quadro II – Estratégias femininas de sobrevivência organizacional

ESTILO	CARACTERÍSTICAS
Rainha Elizabeth I	Reina com mãos firmes, geralmente rodeada de homens dóceis
Primeira dama	Contenta-se em exercer o papel de eminência parda, como no caso de secretárias executivas e assistentes especiais

Mulher invisível	Tem um perfil inexpressivo. Tenta misturar-se com os que estão a sua volta, exercendo sua influência discretamente.
A mãe	Consolida seu poder sendo maternal
Mulher liberada	Joga duro, golpeia, se é golpeada. Fala abertamente e defende o papel feminino.
A amazona	É a líder das mulheres. Pode se dar bem desde que estabeleça forte coalizão, colocando mulheres em posição de destaque.
Dalila	Usa seus poderes de sedução para colocar os homens ao seu lado em organizações dominadas por eles.
Joana d' Arc	Usa o poder de uma causa para transcender o fato de ser mulher, ganhando apoio de todos os homens.
A filha	Encontra uma figura de pai pronto para agir como orientador de mentor.

Fonte:Morgan, 1996

Conscientemente ou não, os homens também desenvolvem estratégias, para poderem administrar seu relacionamento com o sexo oposto e preservarem suas posições de poder. Assim, na esfera masculina, temos:

Quadro III – Estratégias masculinas de manutenção do status quo

ESTILO	CARACTERÍSTICAS
Guerreiro	Comum entre executivos muito ocupados, essa tática é usada para ratificar o papel de devotada apoiadora próprio das mulheres.
O pai	Estratégia usada para ganhar apoio de trabalhadoras mais jovens, à busca de um mentor.
Rei Henrique VIII	Usa do poder absoluto para conseguir o que quer, atraindo e descartando o apoio feminino conforme lhe interessar.
O sedutor	Baseia-se na sedução sexual para obter apoio e colaboração das mulheres com quem trabalha.
O amigo	Procura estabelecer parceria com as colegas, por meio de troca de confidências ou informações.
Porco chauvinista	Caracteriza-se pela ostensiva degradação das contribuições das mulheres. Geralmente usada por homens que se sentem ameaçados pela presença feminina.

Fonte:Morgan, 1996

O poder articula-se primordialmente através de dois mecanismos básicos: a autoridade e a coerção. Fundamentado em Weber, Faria (1987) assevera que todo indivíduo submetido à autoridade, o faz por força de uma norma legal integralmente aceita (autoridade racional-legal ou burocrática), por força da tradição (autoridade paternalista ou patrimonialista) ou pelo carisma do detentor do poder. A autoridade legitima o poder, segundo visão weberiana da questão. A coerção caracteriza-se pela ameaça, ou pela efetiva aplicação de medidas repressivas, de foro psicológico, físico, social ou cultural, com o fito de controlar, punir, impedir o acesso a informações, induzir ao medo, sabotar o desempenho, etc. Assim, a coerção pode se manifestar de modo implícito, via ameaça ou sugestão, ou explícito, pela imposição de sanções, indicando sempre “relações assimétricas que caracterizam o controle da classe dominante sobre as demais classes”. O autor considera que relacionamentos sociais como a cooptação, acordos e negociações não estão necessariamente imunes ao poder, podendo constituir-se em meros “anteparos ao seu efetivo exercício”.

Com o pretexto da homogeneização do trabalho, os grupos dominantes assumem o controle sobre todo o processo de trabalho, julgando-se “(...) capazes de gerir, determinar, guiar mesmo, os interesses das classes dominadas, pois acreditam que essas nada fazem por livre iniciativa, mas somente atuam sob um comando inteligente exercido, axiomáticamente, em nome dos interesses coletivos” (Faria, 1987). Ao disseminar o poder de forma tão unilateral, a estrutura burocrática coloca em xeque elementos tão contraditórios quanto submissão e criatividade, como se fosse possível a coexistência entre ambos. “Como não cabe ao trabalhador entender a lógica da direção, apenas esta julga-se apta a compreender as limitações de sua própria lógica, bem como a dos trabalhadores” (Faria, 1987). Se aos dirigentes cabe a tarefa de “pensar” todo o processo de trabalho, desde sua concepção até os mínimos detalhes da execução (controle), ao trabalhador nada mais resta além de sujeitar-se à imposição de suas tarefas. No entanto, apenas os desafios são capazes de garantir o comprometimento do trabalhador e a falta desse converge para a desmotivação, absentéismo e altos índices de *turnover*.

Ao estudar as empresas modernas, Pagès et al. (1993) nos alerta para a despersonalização das relações de poder, segundo o qual o poder estaria

desvinculado da figura dos dirigentes e atrelado à subordinação irrestrita às políticas da organização e à dominação ideológica. Para ele, “o poder não está mais fixo em uma rede de relações hierárquicas interpessoais, mas encarna o conjunto da organização e se define como a capacidade da organização em submeter os indivíduos a uma lógica abstrata de lucro e expansão”.

O modelo tradicional, em que o poder é emanado segundo a estrutura hierárquica vigente na empresa, baseia-se nas relações sociais concretas, onde as ordens e decisões são transmitidas diretamente pelos superiores – pessoas identificáveis e reais - a seus subordinados. O novo sistema modifica substancialmente a relação com a autoridade, “em particular as atitudes inconscientes de dependência, de admiração e amor para com o chefe, e deixa em algumas pessoas um lugar vazio, não ocupado, um sentimento de perda como seria o de amputação de um membro” (Pagès et al., 1993).

Mesmo aos dirigentes, essa reestruturação não satisfaz, posto que, se antes lhes era permitida a apropriação de uma parte do poder e a formação de pequenos feudos, atualmente vêem-se sujeitos às regras abstratas da organização, aplicáveis a todos os empregados indistintamente. Essa sujeição a uma “bíblia” normativa, impessoal e despersonalizada, acaba por desencadear um sentimento generalizado de ausência de autoridade, falta de tomada de decisão e crise disciplinar, ao mesmo tempo em que suscita um endeusamento da empresa, pela sua capacidade de prever e organizar todos os procedimentos operacionais possíveis, através da já referida “bíblia”. Por estarem cada vez mais submetidos à obediência cega das normas, os indivíduos não percebem a força da nova forma de poder que agora não se situa em lugares específicos, mas permeia e preenche todos os espaços da organização.

O exercício do poder de forma despersonalizada infiltra-se também pela dominação ideológica praticada pelas empresas contemporâneas. Schumpeter, (apud Pagès et al., 1993), já argumentava que “a decadência das religiões deixa os homens vagarem tais como cães sem dono”. Se somarmos a isso a necessidade da crença e da dedicação a um objeto de culto, inerente aos homens, vislumbraremos a facilidade com que as organizações são capazes de disseminarem sua ideologia

como se uma nova religião fosse. Através de discursos, treinamentos, comunicações formais e da própria “escritura sagrada” propõe-se um sistema de crenças e valores, uma filosofia de vida, com o objetivo precípua de reforçar a dominação, agora não mais efetivada através da ameaça, e sim por intermédio de sofisticados dispositivos ideológicos.

O argumento dessa ideologia fundamenta-se no convencimento ao trabalhador de que sua tarefa, por mais modesta que possa parecer, constitui-se em algo maior, da qual depende o sucesso da empresa e, quiçá, o futuro da humanidade, a despeito da divisão de trabalho e da especialização. Ao perceber sua atividade supervalorizada pela organização, o indivíduo sente-se parte de uma organização maior, “um processo social que o transcende e lhe permite identificar-se com seu poder, mesmo que este o destrua” (Pagès et al., 1993).

A adesão a esse sistema de valores por todos os empregados configura-se em importante aliada à manutenção do poder, da dominação e da alienação dos indivíduos, pois irá contribuir, a exemplo do que ocorre com as religiões, para uma inquestionável submissão de seus “fiéis” à ordem estabelecida, culminando com a desejada dedicação de “corpo e alma” ao trabalho. Nesse ponto, a empresa passa a fornecer a seus funcionários mais do que mera satisfação de cunho material, decorrente de seus salários e benefícios, mas também aquelas de cunho “espiritual” e “religioso”, o que faz com que esses “se reconheçam nela, a ponto de se identificarem com sua própria força” (Pagès et al., 1993). Quanto mais identificado com a organização, maior a facilidade de essa exercer o poder, mesmo que de forma não explícita.

Para o escopo do presente estudo, entende-se que a racionalidade burocrática, presente nas organizações, estabelece uma estrutura piramidal de heteronomias, dispostas de cima para baixo, através da qual é emanado o poder. Baseado em dados estatísticos que comprovam a maioria de homens em posições de alta visibilidade, pode-se depreender o impacto dessa demografia ocupacional sobre as relações de poder envolvendo aspectos relacionados a gênero. Se os grupos detentores de poder são representados eminentemente por homens nas organizações, restaria às mulheres a adoção de posturas meramente subordinadas,

conforme descrito acima. Como lidar com essa imposição sociológica, estando a mulher em posição de comando? De que maneira essa condição histórica vai permear as relações de trabalho dessa mulher com seus subordinados e superiores hierárquicos?

2.4 O CONTEXTO INTRAORGANIZACIONAL

Embora o conceito de organizações remonte aos tempos pré-industrializados, é inegável sua evolução a partir da radical transformação verificada no mundo moderno nos últimos dois séculos. Se antes o universo era constituído por inúmeros sistemas sociais desprovidos de organização formal, atualmente as organizações bem estruturadas dominam o panorama social contemporâneo. Tantos são os aspectos da atividade humana influenciados pelas organizações modernas, como trabalho, educação, religião e lazer, que nos permite afirmar que a sociedade moderna rege-se por elas. O indivíduo passou a pensar e agir corporativamente. Pode-se afirmar ainda que as organizações representam os meios através dos quais atinge-se o desenvolvimento social, econômico e político mundial. A inegável relevância desses sistemas sociais em nossas vidas suscitou interesse de estudiosos de diversas áreas através dos tempos. Apesar de desempenharem papel tão importante em nossas vidas, nosso conhecimento a respeito dos processos organizacionais é ainda muito limitado, dada a complexidade que os caracteriza.

Para Motta e Pereira (1988) as organizações caracterizam-se primordialmente pela busca da eficiência, sem o que não passam de meros agrupamentos sociais. Além disso, há o fato de a divisão do trabalho obedecer a critérios racionais. A evolução em termos conceituais dá origem à afirmação de que as organizações são “sistemas sociais em que a divisão de trabalho é sistemática e coerentemente realizada, tendo em vista os fins visados”. Depurando ainda mais esse conceito, diz-se que é o agrupamento social em que há mais a procura deliberada de economizar meios para se atingir os objetivos pretendidos.

Nesse sentido, a obra de Weber (1963) é considerada um divisor de águas no entendimento das questões organizacionais. A descrição das organizações burocráticas a partir de uma perspectiva dimensional, expressa pela identificação dos atributos imprescindíveis à sua caracterização (divisão de trabalho, hierarquia de autoridade, formalismo, salário e promoção pela competência técnica, distinção entre administração e propriedade) embasou inúmeros estudos subsequentes. Os conceitos de racionalidade e racionalização lançaram novas luzes sobre a compreensão da organização formal ou burocracia - modelo social primordial na sociedade moderna. Para o autor, os processos de racionalização são decorrentes da interpretação da realidade, culminando com a produção de determinada ação social. Os diferentes padrões de ação são orientados pelas racionalidades humanas, que podem ser categorizadas em prática, teórica, substantiva e formal.

Para a finalidade desta pesquisa, interessará a racionalidade formal, presente nas formas burocráticas de organização, e a substantiva, expressa pelos padrões de valores dos indivíduos, que compõem tais organizações. A ação orientada por leis, normas e regulamentos legitima o cálculo utilitário de conseqüências, na relação meio-fim, desconsiderando totalmente as idiosincrasias dos indivíduos (Kalberg, 1980). O antagonismo entre as racionalidades formais e muitas das racionalidades substantivas constitui-se num dos maiores focos de conflito dentro das organizações, o que pode resultar em alterações nas relações de trabalho.

De acordo com Motta e Pereira (1988), a teoria da dominação é o elemento central e mais precioso da sociologia política de Weber. Entendida como a efetiva incorporação da vontade do dominante pelos dominados, a dominação caracteriza-se como uma forma de poder, mas difere desse pelo fato de que o poder prevê o exercício da vontade de uns mesmo contra a de outros. O sociólogo alemão identificou o processo de dominação na burocracia, passando a apontá-la como séria ameaça às liberdades individuais e às democracias. Embora as instituições administrativas tenham sido retratadas por ele através da lente conceitual do “tipo ideal”, não se pode negar que o formalismo e a impessoalidade, efetivamente presentes nas burocracias, impõem um fluxo descendente da autoridade, revelando seu caráter monocrático e a obediência ao princípio da unidade de comando.

A heteronomia burocrática significa a ausência de qualquer autonomia individual ou social, no que diz respeito à participação no processo administrativo. A ação individual está claramente limitada pelas posições na pirâmide organizacional. Que não restem dúvidas, para Weber, “a burocracia é um tipo de poder. Burocracia é igual à organização. É um sistema racional em que a divisão de trabalho se dá racionalmente com vista a fins. A ação racional burocrática é a coerência da relação de meios e fins visados” (Motta e Pereira, 1988).

Críticas foram feitas à obra de Weber, gerando dissonância entre os estudiosos. Alguns autores apontam a rigidez de comportamento e a dificuldade no trato com o público como consequência do alto grau de controle e disciplina praticado nas organizações formais, embora entendam-nos como necessários. Outros enfatizam a importância da delegação de autoridade. Sob a ótica desses teóricos, a única maneira de minimizar os conflitos originários da árdua conciliação dos objetivos grupais com os organizacionais se dá por intermédio dessa função gerencial. Há quem culpe a impessoalidade pelas tensões interpessoais nos grupos de trabalho. A maioria, contudo, peca por desconsiderar o alto grau de abstração presente na construção do “tipo ideal” weberiano, buscando compará-lo a situações concretas. A incompatibilidade revelada não poderia resultar mais desastrosa (Motta e Pereira, 1988).

As discussões decorrentes dos diferentes pontos de vista acerca da teoria organizacional suscitam questões assaz intrigantes e pertinentes ao contexto ora focalizado. Até que ponto a impessoalidade dificultaria realmente as relações intra grupais? Seria a interação do gestor com seu grupo de trabalho capaz de interferir na conquista de objetivos organizacionais? Quais seriam as atribuições gerenciais mais relevantes ao bom desempenho organizacional? Qual a importância dos grupos para as empresas?

Com vistas a elucidar esses e outros questionamentos atinentes às organizações, será feita a seguir revisão bibliográfica sobre alguns aspectos considerados relevantes para a melhor compreensão do contexto intraorganizacional. Levando em conta que o objetivo primeiro desta pesquisa é averiguar possíveis alterações nas relações de trabalho entre o gestor e sua equipe,

sob o prisma do gênero, o início dar-se-á com breve exposição sobre os grupos de trabalho nas organizações, por entendê-los imprescindíveis à compreensão do dualismo implícito na relação líder-liderados. Em seguida, serão abordados os processos gerenciais mediante os quais os ocupantes dos cargos de chefia interagem com suas equipes para o alcance dos objetivos da organização.

2.4.1 OS GRUPOS NAS ORGANIZAÇÕES

Considerando a característica das organizações burocráticas em perseguir o atingimento dos objetivos estabelecidos, bem como a busca incessante pelos resultados, inúmeros têm sido os estudos no sentido de otimizar tais metas. Se, inicialmente, tais pesquisas enfatizaram a importância de aspectos fisiológicos e econômicos sobre a produtividade, posteriormente essa abordagem foi ampliando seu campo de observação e análise.

Centrados principalmente no indivíduo, pesquisadores examinaram a natureza da fadiga, as conseqüências de oscilações nas recompensas pecuniárias e a interferência de tempos e movimentos sobre o desempenho das tarefas. Tentando dissecar as tarefas manuais, na busca do aumento da produtividade, Taylor treinava os empregados para eliminarem quaisquer movimentos desnecessários do corpo. Almejava, com isso, identificar um conjunto de atividades básicas capaz de modelar toda a conduta de trabalho.

Por negligenciar a importância de valores e sentimentos, o taylorismo não conseguia explicar o comportamento dos indivíduos, o que punha em xeque a comparação de homens com “máquinas racionais”, pregada pela administração científica, suscitando novos estudos acerca dos catalisadores da produtividade. Os processos psicológicos subjacentes à produção começaram a ocupar espaço no terreno acadêmico. Descobriu-se que o moral das pessoas dependia tanto de suas relações com os colegas como de suas necessidades e disposições individuais. O foco foi gradativamente deslocando-se do indivíduo para centrar-se no grupo (Blau e Scott, 1970).

Para Schein (1982), um grupo é definido como sendo “um conjunto de pessoas que 1) interage entre si, 2) são psicologicamente conscientes umas das outras e 3) percebem-se como um grupo”. O autor coloca a mútua interação e a mútua percepção conscientes como identificadores de um grupo e delimitadores de seu tamanho. Dessa forma, um aglomerado de pessoas à porta de um cinema não se configuraria grupo, por não atender às condições anteriormente descritas.

Estudos comparativos dos desempenhos de tarefas em grupos e individualmente, aludidos nos trabalhos de Blau e Scott (1970), comprovam a superioridade do primeiro sobre o segundo. A interação social entre os funcionários, bem como a ampliação das redes de comunicação explicam tal condição. Sugestões impertinentes são rejeitadas pelo grupo, obrigando o funcionário a reconhecer naturalmente seu próprio erro, faculdade rara de se desenvolver no âmbito pessoal. As diferentes experiências trazidas para o contexto grupal concorrem para a detecção mais rápida de soluções inadequadas. Por outro lado, soluções inteligentes deverão, em tese, ser prontamente aceitas, fornecendo o apoio social necessário à interação. Sabe-se que outros fatores podem ensejar a rejeição de idéias, que não sua simples inadequação ao contexto, fatores esses motivados principalmente pela competição grupal, como veremos adiante (Blau e Scott, 1970).

Acredita-se que, mediante a alocação de pessoas certas em torno de questões apropriadas e no momento adequado, é possível maximizar a eficácia organizacional num menor espaço de tempo. Dentre as vantagens do trabalho em grupo destacam-se a execução de tarefas complexas que, isoladamente, demandariam mais tempo e, por vezes, seriam impossíveis de serem executadas, a geração de novas e criativas soluções, a satisfação da necessidade humana de associação, a criação de uma identidade social, entre outras.

Contudo, Blau e Scott (1970) advertem que a superioridade dos grupos, referenciada anteriormente, é percebida apenas quando se busca a solução de problemas, o mesmo não ocorrendo em tarefas em que há forte orientação para a coordenação. Nesse caso, que envolve a identificação das primeiras medidas a serem adotadas e sua ordenação com as subseqüentes, os processos de raciocínio

individuais e os esquemas de referência próprios podem impedir a coordenação de diferentes idéias em um todo consistente.

Ademais, nem só de cooperação vivem os grupos. O caráter competitivo da interação social manifesta-se pela necessidade dos indivíduos em obter respeito e admiração dos demais componentes. Essa competição motiva os membros a empenharem-se na descoberta de soluções adequadas e aprimorarem seu senso crítico, quando do veto a sugestões dos colegas. A competição é o mecanismo social que mobiliza as energias dos membros do grupo e os encoraja a devotar esforços ao encontro de soluções, podendo ser altamente benéfica para o desempenho das tarefas. Já a doação de apoio aos demais ficará comprometida se o indivíduo mantiver o propósito de sobressair-se aos demais a qualquer custo. O gestor deverá, portanto, buscar o equilíbrio entre cooperação e competição nos grupos, de forma a coibir a dissolução do grupo, bem como impedir que os interesses grupais se foquem principalmente em aspectos sociais, em detrimento dos organizacionais. Níveis de competição exacerbados concorrem para o surgimento de conflitos, altamente prejudiciais à dinâmica grupal e, em última análise, ao desempenho organizacional.

Nas organizações podem ser encontrados grupos formais e informais. Os primeiros decorrem da iniciativa deliberada da organização em agrupar pessoas com habilidades específicas, com o fito de desempenharem determinadas tarefas, afetas à missão ou às estratégias da empresa. Considerando, contudo, as necessidades extra-organizacionais do indivíduo, ele passa a buscar outras formas de interação com os demais membros da empresa. Dependendo da coincidência de horários, disponibilidade de tempo e da ecologia da área de trabalho, essas relações podem transformar-se em grupos informais. Infere-se, pois, que os grupos informais dependem de uma confluência de fatores formais da organização com a satisfação de certas necessidades humanas. Ademais, a constituição de grupos informais normalmente é caracterizada por elementos comuns entre os participantes como antecedentes sócio-econômicos, religião ou associações comunitárias.

Pesquisas citadas por Schein (1982) comprovam que a distância física entre os componentes de um grupo é determinante para a sedimentação de

relacionamentos informais nas organizações, fazendo com que extensões superiores a quarenta metros reduzam a probabilidade de comunicação entre as pessoas para quase zero. Outras intervenientes do processo interacionista referem-se à natureza da tarefa a ser executada, o caráter de permanência ou temporalidade do grupo, tempo de existência do grupo e tipos de sanções impostas.

Eventualmente, os grupos informais podem desempenhar uma função contra-organizacional. Por essa razão, alguns dirigentes planejam a organização do trabalho e o desenho da infra-estrutura física de forma a dificultar qualquer tipo de coalizão importante, que possa subverter os objetivos formais da empresa.

Há, ainda, grupos que não são exclusivamente formais ou informais, mas o resultado de uma mescla dessas características. Ao mesmo tempo em que cumpre com as imposições organizacionais, atende às necessidades psicológicas de cada um de seus membros. Ao satisfazer os anseios particulares de seus membros, a empresa geralmente obtém níveis mais elevados de lealdade, comprometimento e dedicação, canalizados para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Essa constatação reitera a visão de que a integração dos objetivos empresariais com os individuais conduz a uma maior eficácia empresarial (Schein, 1982).

Alguns fatores interferem nessa integração, que podem estar relacionados com a organização, com o indivíduo ou com o grupo. Os primeiros denominam-se fatores ambientais e respondem pelo clima cultural, físico e tecnológico no qual está inserido o grupo. Os elementos atinentes ao indivíduo, denominados de “condição dos membros”, diz respeito à identificação das pessoas, no tocante à socialização, valores e aptidões. Já os fatores dinâmicos referem-se a eventos e processos que ocorrem durante a vida do grupo e que identificam-no como tal, representados pela organização do trabalho, liderança, treinamento, nível de desenvolvimento, entre outros.

Por se constituírem de relacionamentos altamente complexos, não é possível precisar com exatidão em que circunstâncias os grupos são mais eficientes que os indivíduos. Nem tampouco é possível afirmar que representem a panacéia para todos os problemas da organização. Pelo contrário: seu caráter competitivo

pode gerar animosidades e conflitos generalizados, comprometendo a harmonia entre os membros e, conseqüentemente, a conquista das metas organizacionais. Não obstante tais adversidades, o fato é que as empresas são constituídas por indivíduos e grupos, cabendo àquelas, portanto, a missão de criar condições que permitam reduzir a competição desintegradora entre suas subunidades.

Para a finalidade desta pesquisa, o estudo dos fatores dinâmicos - e mais especificamente daqueles ligados à liderança e à interação do gestor com o grupo de trabalho – será objeto de maior atenção dentre os demais. O estilo de liderança do gestor associado à estrutura e organização do grupo interfere diretamente no comportamento desse último, impactando, conseqüentemente, sobre as relações de trabalho entre ambos. Pode-se afirmar até que o supervisor representa o elo de ligação entre o grupo e a organização, daí sua importância para a conquista dos objetivos empresariais globais.

2.4.1 PROCESSOS GERENCIAIS

A fim de que se possa estabelecer uma correspondência entre relações de trabalho e gestão feminina, é necessária a análise de alguns processos gerenciais que, certamente, refletir-se-ão nas relações entre gestores e subordinados.

Muitas são as habilidades gerenciais requeridas ao bom desempenho das funções do administrador. Contudo, tendo em vista o caráter de turbulência e incerteza do mundo moderno, algumas das clássicas funções administrativas perderam importância, ao passo que outras, outrora irrelevantes, revestem-se atualmente de inusitada relevância. Assim, precisar com exatidão que funções compõem a atividade gerencial contemporânea tornou-se inglória tarefa dos teóricos organizacionais.

Assaz interessante a analogia feita por Sayles, citada por Mintzberg (1986), que, por meio de pesquisas sistemáticas sobre o trabalho do executivo, procurou apontar as dificuldades encontradas no desempenho das funções do administrador:

O executivo é como o regente de uma orquestra sinfônica, esforçando-se por manter uma execução melodiosa, na qual as contribuições dos vários instrumentos são coordenadas e postas em seqüência, modeladas e compassadas, enquanto os integrantes da orquestra enfrentam dificuldades pessoais – as mãos manipulando as folhas das partituras, o excessivo calor ou frio criando problemas para o auditório ou para os instrumentos ou o patrocinador do concerto insistindo em impor alterações irracionais ao programa.

Sob a ótica de Motta (1998), a habilidade de conquistar as metas organizacionais aliada à capacidade de coordenação de um grupo na execução do trabalho coletivo confere ao dirigente a eficácia requerida pelas empresas. Partindo dessa premissa, o autor elenca algumas características que considera essenciais ao gestor: 1) ter visão estratégica, ou seja, conhecer e responder às demandas e necessidades comunitárias; 2) embasar suas atitudes pela ação racional calculada; 3) interagir com grupos e indivíduos, solucionando eventuais conflitos decorrentes dessa interação; e 4) promover a cooperação necessária ao comprometimento dos membros com a missão e os objetivos empresariais.

Segundo o famoso estudo de Mintzberg (1986), a autoridade formal de que é investido o executivo capacita-o a desempenhar funções *interpessoais*, *informacionais* e *decisionais* dentro da empresa. Cada uma delas subdivide-se em papéis menores que compõem a função na sua totalidade. A interpessoal compreende: 1) o aspecto institucional, que vincula a imagem do chefe ao da organização, obrigando-o a representar a empresa em cerimoniais e eventos sociais; 2) o papel do líder, cuja responsabilidade pelo desempenho das tarefas do grupo envolve, entre outras, questões ligadas a treinamento e motivação; 3) papel de contato, relacionado à obtenção de informações fora da estrutura formal de comando, por meio da interface com clientes, pares hierárquicos, concorrentes, fornecedores, etc.

Já a função informacional apresenta o líder, em relação às informações, como sendo: 1) monitor, quando dedica-se à busca de dados que embasem suas ações; 2) disseminador, na medida em que precisa transmitir informações a sua rede de contatos interna e 3) porta-voz, ao enviar informações institucionais aos stakeholders.

A decisional, por sua vez, desdobra-se em quatro papéis, a saber: 1) empreendedor, denota postura pró-ativa do executivo em relação às mudanças; 2) manipulador de distúrbios, quando o gestor apenas responde, involuntariamente, às pressões ambientais; 3) alocador de recursos, diz respeito à distribuição de tarefas e decisões entre os componentes da equipe; 4) navegador, refere-se às negociações efetuadas pelos gestores, uma vez que detém informações sobre os custos para a empresa e os benefícios que podem trazer.

A despeito da diversidade de funções gerenciais apontadas pelos estudiosos como fundamentais ao bom desempenho administrativo, há uma unanimidade sobre a relevância que deve ser dada às pessoas. Os recursos humanos constituem-se no objeto de trabalho do gestor. Se é por intermédio de sua atuação junto às equipes que se alcançam os objetivos organizacionais, “conseguir que os subordinados atinjam os resultados, por ele esperados, com o mínimo de resistência possível e o máximo de aproveitamento de seu potencial de trabalho” configura-se em um atributo gerencial de suma importância (Matos, 1980). Contudo, a obtenção desse nível de colaboração pressupõe o cumprimento sistemático de etapas anteriores, como avaliação de desempenho, levantamento de necessidades de treinamento e o próprio treinamento contínuo em serviço. Tal treinamento pode se dar por meio de reuniões de trabalho, repasse de informações e técnicas sobre metodologias, instrumentos e processos inerentes às tarefas ou simplesmente pela transmissão de experiências diversas, nem sempre diretamente vinculadas àquele serviço. Embora tais atividades geralmente sejam designadas a setores de R.H., específicos dentro da organização, é inegável a contribuição do gerente nesse sentido. Em última análise, equivale dizer que faz parte de suas atribuições o desenvolvimento dos recursos humanos na empresa.

Nessa perspectiva, Schein (1982) acredita que os dirigentes devem aperfeiçoar a habilidade de diagnosticar diferenças pessoais, bem como valorizar o espírito de indagação dos indivíduos. Ao invés de estimular a homogeneidade, repelindo quaisquer diversidades, o gerente deve tirar proveito delas, posto que pontos de vista diferentes obrigam os administradores a analisarem as dificuldades empresariais sob novos ângulos, trazendo soluções outrora impensáveis.

Outro cuidado que o gestor deve ter diz respeito à postura perante os funcionários. Se as necessidades e motivos dos subordinados são diferentes, o gestor deve ter flexibilidade suficiente para variar seu próprio comportamento, tratando-os de maneira também diferenciada. Determinados empregados exigirão atitudes gerenciais autocráticas, ao passo que outros, totalmente democráticas. Da mesma forma, as circunstâncias ambientais devem ser geradoras de comportamentos administrativos distintos. A exigüidade de prazo para entrega de um projeto, por exemplo, demandará um gestor altamente diretivo e controlador. Em alusão à teoria da contingência, Schein (1982) argumenta que a forma correta de organizar ou dirigir certas situações é contingente de uma infinidade de fatores, daí a importância da flexibilidade atitudinal do gestor. A inerente complexidade da natureza humana, das tarefas, das situações e do próprio processo de liderança não admite padrões de comportamento gerencial extremamente rígidos, ortodoxos e conservadores, sob pena de comprometer a eficácia organizacional como um todo.

Para Mintzberg (1986), nenhuma profissão é mais importante que a do executivo, pelo fato de ser ele o gestor de recursos e talentos nas empresas, o que, em última instância, traduz-se pela responsabilidade pelo desempenho organizacional. O autor entende como gritantes as diferenças entre o que prega a teoria administrativa e o que de fato ocorre no interior das organizações. Ele desvincula as idéias de planejamento, organização, coordenação e controle, norteadoras do trabalho administrativo clássico, do cotidiano do executivo moderno. Para ele, as mudanças contínuas têm orientado a ação dos gestores para o imediatismo, não restando tempo ou inclinação para atividades de reflexão e planejamento. A coordenação também é afetada pela execução pessoal do gestor de tarefas rotineiras, como a participação em cerimônias e negociações.

Em síntese, o autor considera que as habilidades de motivação dos subordinados, negociação, relacionamento com os pares, administração de conflitos, formação de redes de informações, tomada de decisão e alocação de recursos figuram como atributos imprescindíveis ao bom gerente. Mintzberg (1986) alerta ainda para a característica de introspecção, necessária ao executivo que pretende permanecer em contínuo aprendizado no cargo. Risco e inovação, segundo ele,

também devem merecer especial atenção dos administradores, sem o que não se verificará desenvolvimento.

A breve revisão bibliográfica, aqui exposta, evidencia o caráter de interatividade e interdependência entre as habilidades gerenciais. Não se concebe um dirigente extremamente hábil em determinada função e absolutamente inapto em outra. Tais habilidades são essenciais para a implementação dos processos que caracterizam a ação gerencial. O conjunto desses processos, desenvolvidos em níveis satisfatórios pelo gestor, poderá garantir sua boa atuação junto aos membros organizacionais e sua eficácia perante os objetivos requeridos pela alta administração da empresa. Levando em conta os ambientes mutantes em que se encontram inseridas as organizações contemporâneas e o reflexo desse panorama sobre o cotidiano do administrador, algumas das clássicas funções administrativas foram, para efeito da presente pesquisa, propositadamente negligenciadas. Assim, pretende-se discutir os processos de comunicação, tomada de decisão, controle, liderança e gestão de conflitos e negociação, conforme demonstra quadro a seguir:

Quadro IV– Processos Gerenciais

PROCESSOS GERENCIAIS	INDICADORES
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Principais meios utilizados • Frequência da comunicação • Qualidade da comunicação
Tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de decisor • Orientação de valor
Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Objeto do controle • Objetividade na avaliação do desempenho
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação predominante • Estilo de liderança • Relacionamento líder-subordinados
Gestão de conflitos e negociação	<ul style="list-style-type: none"> • Postura ante conflitos • Estilo do negociador

2.4.2.1 COMUNICAÇÃO

Analisadas as organizações como sistemas abertos, pode-se depreender a importância que a comunicação assume para o bom funcionamento desses sistemas. Há quem afirme haver uma ligação indissociável entre comunicação e alto desempenho empresarial, haja vista o seu relevante papel no processo decisório organizacional. Por essa razão, a comunicação tem sido avaliada atualmente como uma das práticas gerenciais mais importantes na gestão contemporânea.

Ao analisar as organizações a partir da metáfora do cérebro, Morgan (1996) as descreve como meros sistemas de comunicação, informações e tomada de decisão. Argumenta que a capacidade crescente de as empresas processarem as informações pode transformá-las unicamente em sistemas de informações, alterando substancialmente as formas tradicionais de interação humana. A comunicação *on line* possibilita o desempenho de tarefas por funcionários alocados em postos distantes dos de comando, e mesmo em suas próprias residências. Tal característica descentraliza a natureza e o controle do trabalho, com base na rede de trocas e atividades inter-relacionadas.

Uma vez consideradas as organizações como sistemas sociais, a comunicação, entendida como o intercâmbio de informação e transmissão de significados, constitui-lhes sua mais pura essência. No entanto, os autores advertem que, embora a descoberta da importância desse atributo tenha suscitado movimentos pró melhoria e aumento nos fluxos de comunicação, as características de um sistema social implicam certa organização desses fluxos. A comunicação irrestrita produz ruídos no sistema. Equivale dizer que certas restrições serão impostas aos seus membros. “O deslocamento de um estado não organizado para um organizado, requer a introdução de confinantes e restrições, a fim de reduzir a

comunicação difusa e aleatória a canais apropriados para a consecução dos objetivos organizacionais” (Katz e Kahn, 1974).

Morgan (1996) alerta que o controle de informações pode ter como uma de suas funções a manutenção de dependência entre os membros da organização. Associa-o ainda à estrutura organizacional, argumentando que podem ser sistemas de comunicação centralizados ou não. Quanto maior o nível de centralização, maior será o controle sobre as atividades e os processos decisórios.

Simon (1979) discorre sobre o caráter formal e informal de qualquer sistema de comunicação. A comunicação formal da empresa é o conjunto de canais e meios de comunicação, estabelecidos de forma consciente e deliberada pelos seus dirigentes, obedecendo à hierarquia de autoridade da empresa. Todavia, ela não é suficiente para suprir adequadamente seus membros de informações necessárias. Assim, estabelece-se uma rede informal de comunicações, igualmente importante, baseada nas relações sociais e intra-organizacionais, através da qual fluem as informações entre os membros da organização.

Embora a teoria da comunicação defina o termo como sendo a confluência de sete elementos (fonte, codificação, mensagem, canal, decodificação, receptor e retorno), Robbins (1983) alerta-nos para complexidade do processo da comunicação, posto que não necessariamente desenvolve-se nessa ordem. Os chamados ruídos de comunicação geralmente decorrem do surgimento de uma dessas barreiras: a) linguagem, responsável pela atribuição de significados diferentes às palavras, dependendo do grau de cultura, socialização ou da situação econômica dos indivíduos; b) filtragem, consiste na manipulação de informação pelo emissor, para atingir seus objetivos; c) percepção seletiva, refere-se à decodificação pessoal da mensagem, baseada em experiências, necessidades ou motivações específicas do receptor e d) reação defensiva, percebida nos indivíduos que se sentem ameaçados e, por esse razão, buscam obscurecer a comunicação entre emissor e receptor, lançando dúvidas e questionamentos sobre as mensagens.

Katz e Kahn (1974) identificam as direções dos fluxos de comunicação como sendo descendentes, ascendentes ou horizontais. No primeiro caso, comum nas

organizações burocráticas, a direção baseia-se na autoridade de posições hierárquicas. Fluxos descendentes geralmente incluem instruções técnicas do cargo, contextualização organizacional do cargo, informações sobre procedimentos e práticas organizacionais, feedback sobre o desempenho do subordinado ou doutrinação sobre as metas da empresa. Nesse fluxo, vale destacar a importância do *feedback*, quer para fins de interação entre gestor e subordinados, quer para o desenvolvimento individual. No entanto, algumas normas da empresa e padrões específicos do grupo tendem a uniformizar os comportamentos, desestimulando qualquer tentativa de destaque por parte dos funcionários e neutralizando os efeitos positivos do *feedback*. Além disso, a verificação de desempenho assume um caráter de fiscalização, o que cerceia manifestações sinceras pelo temor a possíveis punições.

Já a comunicação entre pares (fluxo horizontal) encarrega-se de fornecer apoio emocional e social aos indivíduos. Levando em conta a importância da interação grupal para a consecução do objetivo coletivo, seria de se exaltar esse tipo de comunicação. Porém, muitas organizações, especialmente as mecanicistas, restringem-na por entendê-la nociva à eficiência máxima. Ademais, a comunicação lateral promove a compreensão mútua dos colegas, conferindo poder aos grupos, o que, por vezes pode ser interpretado pelo líder como uma fragmentação de sua influência pessoal sobre os liderados.

Nesse sentido, uma abordagem interessante é levantada por Blau e Scott (1970). Os autores discutem a forma como o compartilhamento de valores semelhantes entre os indivíduos no processo comunicativo pode interferir na realização do trabalho. Os termos homofilia e heterofilia designam, respectivamente, semelhança e diferença de valores entre os funcionários. Segundo os autores, consultar colegas de orientação similar à sua (homofilia) fornece apoio social e reduz ansiedades na busca de solução de problemas, conforme já citado alhures. Por outro lado, funcionários de diferente formação assumem o papel de críticos, trazendo luz às discussões, introduzindo pontos desafiadores e proporcionando a correção de erros. Em qualquer dos casos, a comunicação entre os pares parece assumir importante papel para a eficácia no desempenho das tarefas.

Quanto ao fluxo ascendente, uma de suas maiores restrições refere-se ao fato de que os superiores hierárquicos, pelas funções que lhes são atribuídas (dirigir, coordenar e controlar), não estão habituados a ouvir seus subordinados. Essa prática cristaliza-se entre os funcionários, que pouco se dispõem a expor suas idéias, seja por medo de revelar ignorância, por entenderem que não lhes será dada atenção suficiente para alterar qualquer curso de ação futura ou por temerem conseqüências maléficas imprevisíveis.

Ao reiterar a importância da comunicação para as empresas, no tocante à identificação de problemas e ao embasamento da tomada de decisões, Mintzberg (1986) elenca quatro principais mídias através das quais se propagam as informações: documentos, telefonemas, reuniões e observação. Segundo o autor, os executivos valem-se preferencialmente da mídia verbal para obter as informações de que precisam. Para tanto, valorizam telefonemas, reuniões e encontros sociais. Até mesmo boatos e especulações são levados em conta, posto que, além de revelarem aspectos subjetivos das questões, têm grande chance de se tornarem fatos no futuro, conferindo grande vantagem àquele que os conhecer antecipadamente.

Todavia, a comunicação verbal apresenta duas desvantagens: 1) a volatilidade, marcada pelo armazenamento da informação apenas no cérebro das pessoas, coloca dados estratégicos da empresa à mercê da memória e disponibilidade dos executivos; e 2) a centralização: como não possui documentos que possam instruir o subordinado a respeito da tarefa, o administrador precisa repassar pessoalmente as especificações, o que demanda tempo e agenda específica, levando-o a realizar ele mesmo o trabalho.

Considerada a bibliografia ora apresentada, esta pesquisa analisará a maneira como os gestores comunicam-se com seus subordinados e pares, pautando-se pelos seguintes indicadores: principais meios de comunicação utilizados, qualidade e freqüência da comunicação. A pesquisa objetiva apontar de que maneira diferentes formas de comunicação podem interferir nas relações de trabalho.

2.4.2.2 TOMADA DE DECISÃO

Outro aspecto de indiscutível importância para um gerenciamento eficaz nas organizações diz respeito à tomada de decisão. Considerado um mecanismo capaz de aliar pensamento e ação resultando numa escolha, esse processo tem sido alvo de inúmeros estudos, justamente pela complexidade inerente ao tema. Alguns autores focaram seu interesse nos tipos de tomada de decisão existentes; outros trataram de estudá-los com o fito de melhorar o processo em curso; alguns procuraram determinar os fatores que interferem decisivamente no processo decisório, como cultura organizacional, limitações ambientais, divisão de trabalho e valores individuais (Braga, 1987). O fato é que, não obstante a crescente dedicação de cientistas ao assunto, pesquisadores e teóricos não vislumbram unicidade teórica capaz de contemplar todas as nuances que permeiam o referido processo como um todo.

Simon (1979) estabelece uma diferenciação entre as decisões tomadas em níveis estratégicos e aquelas deliberadas pelos níveis hierárquicos mais baixos. Classifica as primeiras em decisões programadas e não-programadas. As primeiras seriam aquelas regidas por normas de conduta e procedimentos técnicos e burocráticos já previstos e testados nas organizações, caracterizando-se como rotineiras e pouco desafiadoras. Já as não-programadas são identificadas pela singularidade, novidade, complexidade e pela desestruturação, cuja ocorrência é esporádica, porém de grande impacto para o desempenho operacional. Nesta pesquisa dar-se-á maior importância às decisões não programadas, por entendê-las mais reveladoras da personalidade do gestor.

Katz e Kahn (1974), incorporando conceituações diversas, descrevem quatro estágios pelos quais passam as decisões de caráter estratégico, que envolvem o estabelecimento de políticas organizacionais, e de que forma eles afetam a tomada de decisão. São eles: 1) pressões imediatas, caracterizadas pelas forças internas ou externas à organização que induzem o executivo à solução dos problemas. Dependendo da intensidade de tais forças, o tomador de decisão pode ser levado a

agir impulsivamente sem levar em conta os demais estágios; 2) identificação e análise do problema, consiste em confirmar a existência de um problema, bem como sua natureza. Algumas vezes as pressões imediatas orientam a ação do executivo em determinado sentido, quando outros focos configuram-se na verdadeira natureza do problema. Nessa concepção, os autores estabelecem diferenciação entre problema e dilema, afirmando que o primeiro encontra solução em quadros de referência ou diretrizes já existentes, enquanto que o dilema exige abordagem totalmente inusitada da situação, obrigando o executivo a buscar saídas inovadoras e criativas; 3) busca de soluções, será iniciada depois de completado o estágio anterior, mas ainda assim poderá ser influenciada por pressões imediatas, o que imporá limites à profundidade e amplitude do processo de busca. Nessa fase, um dos primeiros passos é a imitação de medidas adotadas por outras organizações em situações semelhantes, podendo resultar na otimização da procura, mas também induzir à escolha errada, em virtude das diferenças organizacionais não observadas; 4) previsão das conseqüências, avalia o impacto futuro das decisões tomadas, no âmbito organizacional, no tocante à operacionalização, aceitação, custos de implementação e ganhos reais. Uma das maiores causas de erro nesse estágio reside no distanciamento entre teoria, almejada pelos tomadores de decisão de políticas, e prática, vivida pelos executantes dessas políticas.

Os autores asseveram ainda que, independentemente do nível decisório, o resultado da decisão será afetada pelo contexto organizacional, pela natureza do problema, pelo comportamento do decisor - aqui entendido como sendo a confluência de traços de personalidade e fatores situacionais - e pelas limitações cognitivas dos seres humanos.

Rodrigues (1985) apresenta-nos três dimensões implícitas na teoria da decisão: a racional, a organizacional e a política. Na primeira, há uma ênfase exacerbada na racionalidade econômica, fazendo com que o processo decisório prime pela adequação dos meios aos fins pretendidos. As alternativas e as conseqüências são previstas e antecipadas, e o curso de ação escolhido será o que melhor resposta puder oferecer à consecução dos objetivos organizacionais. Na segunda dimensão, embora haja evidente semelhança com a anterior, pelo enfoque nas metas organizacionais, não há aqui claras previsões sobre as possíveis

conseqüências decorrentes da decisão. Além disso, são reconhecidas as limitações humanas, o que leva ao melhor resultado possível e não ao melhor absoluto. Dito de outra forma, tem-se uma decisão apenas satisfatória para o momento. Nesse sentido, Simon (1986) adverte que a maioria das decisões tomadas nas organizações assumem esse caráter de mera satisfação, resultado da limitação humana em explorar inúmeras alternativas simultaneamente, bem como de mensurar apropriadamente os resultados obtidos. A essa restrição humana no processamento de informações, Simon denominou de racionalidade limitada. Por fim, a dimensão política parte do pressuposto de que organizações são sistemas sociais, articulados por interesses individuais, diversos e conflitivos, em que predominarão as decisões e preferências dos grupos mais fortes. Mecanismos de recompensa e contribuição garantem a conciliação entre os objetivos individuais e os organizacionais.

Braga (1987) argumenta que a plena compreensão do processo decisório nas organizações não pode prescindir de um acurado estudo dos comportamentos comunicativos dos indivíduos envolvidos na tomada de decisão, razão por que atribui uma forte interdependência entre os processos de comunicação e de decisão. Um sistema de informações deficiente fatalmente culminará com uma decisão equivocada, expondo a vulnerabilidade humana ao erro. Pesquisas revelam haver uma predisposição dos subordinados a omitir comentários críticos em relação à empresa, produtos ou processos em geral, nas suas comunicações com as chefias. Essa atitude contribui para uma distorção no julgamento que o líder faz a respeito dos aspectos retro mencionados, o que poderá impactar numa decisão impertinente.

No tocante ao julgamento pessoal do tomador de decisão, cabe ressaltar a importância dos fatores subjetivos implícitos na decisão, geralmente representados por traços de personalidade, crenças e valores, socialização do decisor, percepções individuais, posicionamento em relação ao risco, entre outros. Não obstante o caráter racional que geralmente trespassa a tomada de decisão, tais elementos estão indissociavelmente atrelados ao processo decisório.

Entre alguns aspectos que interferem no processo decisório, como a identificação dos gestores com grupos de referência externos à empresa, a projeção

de atitudes e valores negativos a outrem, raciocínios lineares, dicotomizados ou supersimplificados e o imediatismo, importa-nos ora relatar as dimensões de personalidade apontadas por Katz e Kahn (1974). Os autores enumeram quatro importantes *orientações de valor* associadas a traços de personalidade, a saber: inclinação para o poder ou para ideologia, emotividade versus objetividade, criatividade ou bom senso convencional e, finalmente, orientação para ação versus qualidades contemplativas.

A primeira dimensão apresenta dois tipos de decisores: aqueles tão voltados à ideologia organizacional que qualquer atitude contrária às normas é encarada como traição, impossibilitando-os de transigir sobre qualquer assunto; outros, fascinados pelo poder, têm suas ações orientadas para fazer-se eleito e manter-se no poder. A maioria dos líderes organizacionais pautam suas decisões por uma mescla de poder e ideologia, algumas vezes lançando mão dos mais inusitados artifícios para conquistar o poder, apenas por entendê-lo como o expediente mais eficaz para o atingimento de suas metas ideológicas.

Quanto à segunda dimensão, os autores argumentam que as fraquezas na estrutura básica do caráter podem suscitar um nível de emotividade capaz de obstruir a objetividade do julgamento do líder. Assim, devido a necessidades patológicas inconscientes, indivíduos distorcem a análise do problema, desconsideram as conseqüências de seus atos ou atribuem demasiada importância a certos fatores, prejudicando a tomada de decisão.

Há pessoas extremamente dotadas de criatividade, que lhes permite enquadrar um problema antigo sob novos ângulos e apontar soluções inovadoras. Outras possuem bom senso suficiente para avaliar os fatores relevantes de uma questão e prever os resultados prováveis decorrentes de determinada decisão. Em razão da complexidade da vida organizacional e das muitas exigências colidentes impostas aos executivos, geralmente as empresas têm em sua alta administração pessoas com acurado senso de julgamento em detrimento das criativas.

A última dimensão da personalidade do gerente diz respeito à ação e à contemplação. Não são raros os executivos que, embora munidos das idéias mais

extraordinárias e inovadoras, não têm capacidade para a ação. Perdem-se em discussões e aprimoramentos da sugestão inicial que a oportunidade para a ação passa e se esvaece completamente.

Segundo Simon (1986), outro importante aspecto subjetivo na tomada de decisão diz respeito à heurística, que nada mais é do que a maneira intuitiva de administrar situações e problemas inesperados, vislumbrando a melhor alternativa. Nesse caso, o líder vale-se mais de seus instintos e percepções, bem como do senso comum e do julgamento das pessoas, do que da análise de fatos já conhecidos e sistematizados, para embasar suas decisões. Conforme já foi exposto neste trabalho, Motta (1998) define tal característica como indispensável aos gestores contemporâneos, dada a atual complexidade que permeia as organizações modernas.

Já Robbins (1983), ainda a respeito de características pessoais que impactam na tomada de decisão, segmenta os decisores: 1) pela tolerância à ambigüidade, distinguindo-os pela maneira como estruturam a decisão, que pode ser ordenadamente (cada pensamento correspondendo a uma ação) ou não (administrando vários pensamentos simultaneamente) ou 2) pelo tipo de raciocínio, classificando-os em intuitivos ou racionais. Com base nessa segmentação, apresenta quatro tipos de decisores. Por possuir grande tolerância à ambigüidade, o tipo analítico revela um gestor cuidadoso e sedento por informações complementares que possam auxiliá-lo na decisão. Por outro lado, o tipo diretivo lastreia suas decisões na razão, tomando-as de forma rápida, voltado ao curto prazo e pouco interessado em informações. O tipo conceitual foca-se no longo prazo, avaliando inúmeras alternativas possíveis e buscando soluções criativas. Finalmente, o tipo comportamental aceita a participação do grupo, é bom administrador de conflitos, procurando evitá-los a qualquer custo.

Congregando conceitos de alguns teóricos organizacionais, Braga (1987) discorre sobre o fator de ambigüidade, embutido nos processos decisórios organizacionais, e que concorre para mitigar a compreensão e a eficácia destes. Quatro são as principais dimensões de ambigüidade: 1) de intenção, marcada pela obscuridade nos objetivos organizacionais propostos; 2) de entendimento, segundo

a qual o decisor não consegue vislumbrar vínculo entre a ação a ser desencadeada e as possíveis conseqüências; 3) de história, caracterizada pela incapacidade de analisar e interpretar decisões passadas, impossibilitando a melhoria do processo atual e 4) de organização, identificada pela variação no grau de importância que os mesmos indivíduos atribuem às decisões, de tempos em tempos, o que pode fragilizar sua participação e envolvimento no processo, dependendo de sua própria escala de valores no momento.

De acordo com o que foi relatado, constata-se a forte influência que o gerente, individualmente, possui sobre esse processo. Destarte, indicadores como o tipo de tomada de decisão e a orientação de valor prevalecente serão levados em conta para viabilizar a análise do processo em questão.

2.4.2.3 CONTROLE

Considerando que, mesmo sendo membro efetivo de uma organização, nem sempre o indivíduo compartilha dos interesses, idéias e planos daquela, faz-se mister a implementação de um mecanismo capaz de garantir a consecução dos objetivos empresariais previamente traçados, a despeito da ótica do empregado. A esse mecanismo denominamos controle organizacional.

Muito embora todos os arranjos sociais exerçam algum tipo de controle sobre seus membros, nas organizações tal exercício pode ser bastante complexo. A dificuldade reside justamente na natureza das sociedades. Objetivos específicos bem delimitados, estruturação planejada, constante revisão de suas realizações e, sobretudo, o foco nos resultados conferem uma característica de artificialidade às organizações. Assim, o controle informal, comum nas agremiações sociais naturais, torna-se praticamente inócuo nesse caso. Diferentemente do que ocorre numa família, por exemplo, cujos membros interiorizam naturalmente suas obrigações, e recebem recompensas espontâneas de afeto e solidariedade familiares, nas organizações não há qualquer segurança de que seus participantes cumpram

voluntariamente seus compromissos. Daí a necessidade de estabelecer sanções e prêmios formais pela performance realizada, para que se possa executar eficazmente essa função gerencial (Etzioni, 1967).

De forma geral, o controle, nas organizações, obedece a uma estruturação seqüenciada de ações que compreendem: a) planejamento dos padrões de desempenho; b) verificação de conformidade aos padrões previamente estabelecidos e c) adoção de medidas corretivas, se for o caso. Equivale dizer que o controle é disseminado pela organização do trabalho e por mecanismos impessoais. A divisão do trabalho inclui a alocação e padronização de tarefas através da especialização e diferenciação da estrutura. Já os mecanismos impessoais são as regras e procedimentos formalizados na organização (Steil, 1996).

Etzioni (1967) estabelece uma associação entre poder e controle. Segundo ele, o controle pode ser aplicado através de meios físicos, materiais ou simbólicos. Qualquer controle que ameace ou atinja de alguma forma a integridade física do indivíduo revela o *poder coercitivo* por trás do exercício do controle. Quando a administração prevê recompensas materiais com o intuito de controlar o desempenho funcional constitui o *poder utilitário*. Por outro lado, se não há qualquer incidência de punição física ou prêmio material, o controle pode ser executado por meio da introdução de símbolos, como contatos físicos, homenagens ou notas honrosas em publicações internas, que traduzam a importância do trabalhador para a organização. Nesse caso, evidencia-se o *poder normativo ou simbólico*.

O autor discorre ainda sobre a capacidade de alienação que tais poderes possuem, classificando-os em ordem crescente do coercitivo ao simbólico. Assim, afirma que “a aplicação de meios simbólicos de controle tende a convencer pessoas; a de meios materiais, a criar interesses ego-orientados para o conformismo e o de meios físicos a forçá-las a obedecer”.

Outros importantes fatores a serem observados na função ora analisada dizem respeito à periodicidade de observação, à carga de responsabilidade imputada e à distância física entre gestores e subordinados. Longos lapsos de tempo entre as avaliações podem gerar incerteza e insegurança em funcionários

menos experientes, além de forçá-los a tomar decisões independentes sobre suas tarefas. Se, por um lado, gera-se certa autonomia nos empregados, por outro, a avaliação de desempenho desses pode ser prejudicada, em razão de as correções necessárias tardarem a ser implementadas. Cargas de responsabilidade extras, atribuídas em função da ausência prolongada do supervisor ou por pressões ambientais extemporâneas, podem distorcer os critérios de avaliação, culminando com formas de controle (desnecessariamente) mais rigorosas. A distância física entre supervisores e controlados tanto limita a freqüência da verificação, quanto eleva o grau de responsabilidade dos funcionários, intervenientes essas recém mencionadas (Blau e Scott, 1970).

Steil (1996) corrobora a opinião de outros autores, segundo os quais, as organizações modernas adotam algum dos três tipos de controle descritos a seguir: a) o *simples*, caracterizado pela supervisão autoritária, direta e pessoal do proprietário da empresa ou de seus prepostos; b) o *técnico*, decorrente da tecnologia física da organização ou c) o *burocrático*, derivado das relações sociais estabelecidas pela hierarquia organizacional e de suas regras racionais-legais, que premiam os que a elas se submetem e aplicam sanções aos que a elas se rebelam. Complementa que os dois últimos modelos citados surgiram da insatisfação para com o modelo anterior e como conseqüência dos avanços tecnológicos registrados. Há que se citar ainda o controle voltado para o comportamento dos empregados, denominado *cultural*, que pretende aliciar os indivíduos, promovendo a incorporação dos valores, objetivos e ideais organizacionais. O compartilhamento das características da empresa visa a desenvolver um senso de participação efetiva e responsabilidade individual pelo alcance dos objetivos organizacionais.

Esta investigação pretende revelar de que forma as idiosincrasias do gestor podem influenciar na escolha e utilização dos tipos de controle fornecidos pela estrutura da empresa e como isso impacta nas relações de trabalho. Os indicadores a serem utilizados são: a objetividade na avaliação do desempenho e o foco do controle.

2.4.2.4 LIDERANÇA

A liderança constitui-se uma das práticas gerenciais mais enfatizada e estudada por teóricos organizacionais. A ênfase dada a ela decorre da importância que se lhe atribuem alguns autores. Há controvérsias, contudo, sobre sua conceituação, importância e efetividade. Enquanto alguns estudiosos associam liderança ao sucesso empresarial, outros relegam-na a segundo plano, elegendo outros fatores, como tomada de decisão, controle e comunicação como prioritários à eficácia organizacional. Na prática também são reveladas as dicotomias desse atributo: ao mesmo tempo em que a alta administração transfere ao líder a responsabilidade sobre o sucesso ou fracasso na execução das tarefas, cobrando-lhe iniciativa, criatividade e decisão na condução dos problemas, também enquadrando em normas e regulamentos, prescritos pelo cargo, tão inflexíveis, que terminam por cercear quaisquer atitudes capazes de diferenciá-lo dos colegas (Katz e Kahn, 1974).

O fato é que, a despeito das inúmeras pesquisas acerca do tema, não há uma clara compreensão capaz de distinguir os líderes dos não-líderes, nem tampouco o que caracteriza aqueles que são eficazes. Muitas são as interpretações do fenômeno da liderança, que dão conta apenas de elucidar questões afetas ao papel do líder, mas que mostram-se incompletas ao tentar explicar as imbricações relacionais envolvidas.

Dois aspectos são imprescindíveis ao estudo da liderança: 1) a pressuposição da existência de subordinados e 2) a assunção de um relacionamento permeado por influência e poder, distribuídos de forma desigual, mas legítima. Tal legitimação se dá por meios legais ou através de contrato de trabalho, podendo o líder exercer a liderança tanto pela autoridade que o cargo lhe confere, quanto pela persuasão, convencimento e interação com os liderados (Motta, 1998). Ao utilizar-se de artifícios formais de recompensas e punições, servindo-se única e exclusivamente de sua posição hierárquica para liderar o grupo, deparamo-

nos com o que alguns autores denominam de supervisor que, diferentemente do líder, não lança mão de interações interpessoais na gestão dos funcionários.

Incorporando os principais conceitos e definições de outros autores, Jago (1982) classifica a liderança como sendo tanto um processo quanto uma propriedade. O processo diz respeito ao “uso da influência não-coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado, no sentido de atingir os objetivos grupais”. Já a propriedade seria o conjunto de qualidades e características atribuídas àqueles designados a exercer tal influência. Nessa perspectiva, a liderança estaria relacionada tanto a idiosincrasias quanto a ações.

O autor alerta para o aspecto da interdependência entre líder e liderados. Dito de outra forma, não há liderança se não houver pessoas que se permitam ser comandados e, desse relacionamento dependerá o sucesso da empreitada. Há ainda a questão do objetivo comum, sem o que não se estabelecerá vínculo suficiente para a manutenção do grupo. Por entendê-la como um processo dinâmico e envolvente, Jago acredita que não se pode atrelar a liderança a uma única pessoa formalmente designada, mas a todos os participantes do processo, que podem revezar-se na função. Tal abordagem remete ao que alguns pesquisadores chamam de liderança situacional.

Por meio da apresentação de algumas abordagens teóricas, apresentadas na ordem cronológica de surgimento, Jago (1982) fornece uma clara noção da evolução dos estudos sobre liderança através dos tempos. A princípio, do início do século até 1940, acreditava-se que a liderança era fruto única e exclusivamente de habilidades pessoais inatas do indivíduo. Para embasar tal argumento, os estudiosos pautavam-se em exemplos de figuras ilustres como Hitler, Napoleão e Ghandi . Buscava-se detectar características universais de liderança, com o fito de identificar o melhor modo de liderar. Em seguida, atribuiu-se maior importância ao comportamento interativo entre líder e liderados. Falava-se em estilos de liderança e passou-se a considerar essa atividade gerencial mais como processo ou uma particularidade observável do que, ao contrário do que a corrente antecessora, como uma característica inata e dificilmente mensurável. Posteriormente, estudiosos concluem que a liderança depende da situação. É o modelo da correspondência do

líder, de Fiedler (1971), por meio do qual pretende-se identificar se a liderança em questão encontra-se mais voltada para a tarefa ou para o relacionamento.

A partir daí, Jago (1982) estabelece alguns critérios capazes de orientar a forma de liderança adotada pelo indivíduo. Argumenta que a busca do cumprimento dos objetivos empresariais através da coordenação das atividades de um grupo pode se dar de maneira *autocrática* ou *democrática*. No primeiro caso, há forte concentração de poder nas mãos do líder e, conseqüentemente, de tomada de decisão, ao passo que a liderança democrática prima pela participação dos subordinados no processo decisório, buscando equalizar o poder.

Enfocando o aspecto comportamental da questão da liderança, discorre sobre duas importantes categorias que podem identificar o comportamento do líder. O fator de consideração, que envolve aspectos relacionados a confiança, franca comunicação e respeito mútuos, e o fator estrutura iniciadora, que descreve o modo pelo qual o líder organiza seus subordinados, definindo claramente os métodos e meios de comunicação necessários à consecução dos objetivos previamente traçados. Assim, o líder com alto grau de estrutura iniciadora estaria primordialmente voltado ao cumprimento de prazos, consecução dos objetivos, observação rigorosa das normas e regulamentos, além de estimular a competição entre os membros do grupo. Por outro lado, quando a predominância for a de consideração, o líder apresentará características de bom ouvinte, de alto grau de envolvimento com os subordinados e de defensor de seus liderados. Estabelecendo um paralelo com o modelo de correspondência de Fiedler (1971), citado anteriormente, poder-se-ia inferir que o fator de consideração revela um líder voltado para relacionamento enquanto que o de estrutura um voltado para tarefa. Vale frisar aqui que “praticamente todo importante programa de pesquisa em liderança reconhece a distinção entre orientação para a tarefa e orientação para pessoas”.

Alguns autores oferecem uma classificação diferenciada da liderança, ainda centrada no comportamento e orientação do líder. Trata-se da liderança transacional e transformacional. No primeiro caso, a ênfase recai sobre as transações diárias efetuadas no contexto administrativo, na execução das tarefas cotidianas, tendo sempre em mente a consecução dos objetivos e metas organizacionais. Já a

liderança transformacional visa a promover a modificação desses mesmos objetivos organizacionais em objetivos coletivos, dividindo a responsabilidade entre os membros do grupo, com vistas à implementação de uma mudança intencional. Desnecessário frisar que esse redirecionamento de ótica requer alto grau de interação entre líder e subordinados, além de elevado nível de motivação entre os liderados (Pawar e Eastman, 1997). Nessa modalidade, seria necessária a emergência de habilidades do líder em influenciar valores, crenças e comportamentos dos outros, o que por vezes a confunde com liderança carismática. Conforme já foi exposto anteriormente nesta pesquisa (vide item 2.4), há uma tendência em classificar líderes do sexo feminino em transformacionais, por estarem mais voltadas aos aspectos relacionais da gestão, ao passo que aos homens é atribuída característica de liderança transacional (Rosener, 1990).

Com o fito de direcionar a análise da presente investigação sobre a liderança, foram eleitos alguns indicadores a saber: orientação predominante, estilo de liderança, relacionamento líder-subordinados.

2.4.2.5 GESTÃO DE CONFLITOS E NEGOCIAÇÃO

Outro atributo de vital importância para a boa administração refere-se à gestão de conflitos e à negociação. Lidar prioritariamente com pessoas, tentando obter delas o maior grau de cooperação possível, canalizando a maior parte de seus esforços para a consecução de objetivos que lhes são alheios, requer habilidade ímpar, especialmente se considerarmos que esse choque de intenções fatalmente desencadeará situações conflitantes e de difícil resolução. Os indivíduos possuem interesses próprios, relacionados aos seus valores, objetivos, expectativas e outras inclinações, que guiam suas ações cotidianas e os distinguem de seus semelhantes. Compreender os diferentes tipos de interesse permite-nos “decodificar as programações pessoais subjacentes às ações e às atividades específicas” (Morgan, 1996). A clara delimitação desses interesses projeta os outros como intrusos,

colocando-os em posição de ataque ou defesa com a intenção de sustentar ou melhorar sua posição em relação àqueles.

Morgan (1996) identifica três tipos de interesses importantes para a análise organizacional: a) *da tarefa*, relacionado exclusivamente com o trabalho que o empregado deve desempenhar na empresa; b) *de carreira*, envolvendo aspirações e expectativas futuras, no tocante a sua permanência na organização; e c) *vida pessoal*, representado pelas atitudes próprias, preferências e comprometimento com o mundo exterior, que geralmente determinam a forma de agir tanto em relação ao cargo, quanto à carreira. Conciliar interesses tão interdependentes não é tarefa fácil e a colisão entre eles culminará com um *conflito pessoal*. Imagine-se a complexidade da situação se avaliarmos que cada indivíduo possui interesses diversos, por vezes divergentes dos de seus colegas, que aflorarão no convívio diário, podendo dar origem ao *conflito interpessoal*.

Segundo March e Simon (1972), toda vez que um indivíduo ou um grupo depara-se com dificuldades na escolha de uma alternativa de ação, gera-se um colapso nos mecanismos decisórios normais, denominado conflito. No plano das organizações, os conflitos podem ser de caráter individual, intra ou interorganizacional. Considerando o objeto de estudo desta pesquisa, estaremos abordando mais especificamente conflitos atinentes ao indivíduo (quando os membros da organização encontram dificuldade pessoal em fazer uma escolha) e aos grupos de trabalho (quando os indivíduos fazem escolhas incompatíveis entre si).

Os conflitos individuais apresentam-se sob três formas: inaceitabilidade, incomparabilidade e incerteza. No primeiro caso o indivíduo conhece as alternativas possíveis, possui discernimento para apontar a melhor, mas essa poderá não ser considerada satisfatoriamente boa para a empresa. Na incomparabilidade, o funcionário apenas conhece as alternativas, sendo incapaz de apontar a mais favorável. No terceiro caso, o indivíduo não reconhece o impacto da escolha feita sobre os resultados esperados. Um outra abordagem sobre esses tipos de conflitos afirma que eles geralmente decorrem de divergências entre o nível de aspiração e o de realização do funcionário. Nesse caso, empresas cujos negócios estivessem em

fase de recessão estariam mais suscetíveis ao aparecimento de conflitos individuais, posto que não seriam mais capazes de satisfazer aos anseios de seus funcionários, por contingências ambientais.

Quanto aos conflitos intraorganizacionais, geralmente representados por dissensões grupais, os autores atribuem sua ocorrência à necessidade de decisões coletivas, diversidade de objetivos ou à percepção diferenciada da realidade. A mútua dependência de recursos limitados bem como a interdependência no escalonamento das atividades leva empresas a tomarem decisões colegiadamente, o que pode, em função das prioridades de cada departamento, acarretar divergências na escolha das principais alternativas. A variabilidade das motivações individuais, como salário, recompensas simbólicas e detenção do poder, pode induzir as pessoas a decidirem de acordo com seu sistema de valores próprio, o que, fatalmente, entrará em choque com outras correntes presentes na organização.

Outra causa apontada por March e Simon (1972) para o surgimento de conflitos intraorganizacionais diz respeito à comunicação. Quanto maior o número de fontes independentes de informação e menor o número de indivíduos informados, mais margem será dada à livre interpretação dos fatos, concorrendo para percepções diferenciadas da realidade. Quaisquer que sejam as formas de conflitos decorrentes dos fatores ora apresentados, serão passíveis de afastar as pessoas dos macro-objetivos empresariais, razão por que constitui-se obrigação do gestor identificá-los o quanto antes e buscar sua breve solução.

A própria estrutura organizacional pode ser geradora de conflitos. Ao mesmo tempo em que as organizações estimulam os indivíduos a colaborar entre si, para otimizar a execução de uma tarefa comum, coloca-os competindo uns com os outros, tanto por recursos quanto por promoção na carreira. Embora em clima de colaboração, todos os integrantes da equipe estão cientes de que os que mais se destacarem terão maiores chances de alçarem postos mais elevados na hierarquia organizacional. A maior oferta de cargos na base dos organogramas das burocracias pressupõe uma luta pelos poucos lugares constantes no topo da pirâmide. O embate por melhores posições hierárquicas leva os indivíduos e grupos a usarem de sua

influência e autoridade sobre os demais, barganhando quando preciso e pressionando se necessário, dando vazão a jogos políticos na empresa.

Por outro lado, as características específicas de cada trabalho, pode colocar os profissionais de certas áreas em campos opostos. É o caso, por exemplo, do pessoal responsável pela aprovação dos cadastros e do responsável pela concessão do crédito, numa instituição financeira. A interdependência entre as tarefas fará com que o parecer do primeiro interfira diretamente no cumprimento das metas do segundo, fazendo com que uma eventual posição desfavorável de um desencadeie a revolta imediata no outro. Da mesma forma, funcionários mais ligados à estratégia organizacional, possivelmente encontrarão problemas de relacionamento com aqueles habituados a viver apenas o dia-a-dia das organizações. Na opinião de Morgan (1996), essas dimensões conflitantes encontram-se latentes na maior parte da vida organizacional, podendo ser apontadas como as principais causas dos conflitos nas empresas.

Em menção a um estudo de Kelwin Smith, Kliksberg (1993) alerta para a face oculta dos conflitos. Tal investigação indica que, freqüentemente, os conflitos aparentes nada mais são do que ressonâncias de outros, ocultos, muito diferentes. O pesquisador fala de um processo de triangulação, bastante comum segundo ele, através do qual um conflito horizontal pode ser disseminado verticalmente pela empresa, por meio da inserção de um elemento de nível superior ou inferior, o que triangula o processo. A premissa é válida para conflitos verticais que são horizontalizados pela mesma técnica. Cabe ao gerente desfocar a visão do conflito manifesto, atendo-se primordialmente à identificação do conflito original, visando a circunscrever sua propagação.

No contexto organizacional, o conflito geralmente é visto como um processo disfuncional e prejudicial à empresa, originário de circunstâncias ou causas lamentáveis, como personalidades defeituosas, pressões intergrupais ou rivalidades históricas. Morgan (1996) argumenta que qualquer que seja a razão ou forma que assuma, sua origem sempre estará vinculada a alguma divergência de interesses, sejam esses apenas percebidos ou reais. Mas, por outro lado, Schein (1982) discute e reconhece a importância do conflito e da discórdia para a melhoria do

desempenho das tarefas e para o desenvolvimento grupal, sem o que a solução dos problemas organizacionais tornar-se-iam bem mais difíceis. Nessa acepção, o conflito representa uma revitalização da empresa, na medida em que suscita o questionamento generalizado sobre teorias e verdades “inquestionáveis”, elimina a obediência apática, libera pressões reprimidas, reduz a conformidade e o pensamento de grupo e desafia as pessoas a encontrarem alternativas para problemas de base, sempre em benefício de todos. Poder-se-ia estabelecer assim uma analogia com o sofrimento humano que, embora responsável por imensa dor e marcas indeléveis no caráter, é imprescindível ao crescimento e à autonomia do indivíduo. O prejuízo do conflito à organização estaria caracterizado quando a obtenção de vantagens sobre outras pessoas assume maior relevância do que a execução da tarefa em si.

Nessa mesma linha de raciocínio, um dos principais conflitos de que se tem notícia, digno de referência, pertinente não apenas às organizações mas à sociedade como um todo, diz respeito à “incompatibilidade” entre capital e trabalho. Desde há muito, o ser humano é obrigado a labutar perseverantemente para prover sua sofrida sobrevivência e realizar o “nobre” objetivo do capital: o lucro. Se, por um lado, é verdade que o capital se apropria, em parte, da força do trabalho em seu benefício para existir como tal, é inegável, por outro, que forma com ela uma unidade de contrários, de tal sorte que um precisa do outro para, dialeticamente, promover o progresso e o bem-estar social dos povos.

Isso posto, cabe ao gerente a missão de manter o nível adequado de conflito na organização. Se, por um lado, a intensificação de conflitos imobiliza a empresa, canalizando os esforços dos empregados para atividades não produtivas, a ausência deles promove a letargia e a complacência. No primeiro caso é preciso buscar rapidamente sua solução ou reorientá-los para questões organizacionais pertinentes e produtivas. No segundo, é mister promover debates enriquecedores ou buscar desvendar conflitos até então velados ou latentes (Morgan, 1996).

Uma vez revelado o conflito de que maneira reagem as organizações? De acordo com March e Simon (1972) segue-se determinadas etapas, a saber: solução dos problemas, persuasão, negociação e política. Encontrar uma solução pressupõe

homogeneidade de objetivos e requer coletar informações sobre o problema, evocar novas alternativas possíveis e empenhar-se na busca da ideal. Na persuasão presume-se interesses diferentes, porém contornáveis. Aqui a ênfase reside na identificação de compatibilidade em algum nível do conflito, de forma a solucioná-lo. Já na negociação é tácita a divergência de objetivos, mas busca-se um acordo, sem persuasão. É característica dessa fase a presença de ameaças, falsificações de posições e artimanhas de toda sorte para manipular os adversários. A política diferencia-se da negociação pelo esforço para ampliar seu campo de atuação, aumentando o contingente de interessados, de modo a fortalecer-se e arrebanhar possíveis aliados (March & Simon, 1972). Os autores entendem que a solução de problemas e a persuasão visam à aprovação de decisões, caracterizando-se, portanto, como um processo analítico e mais voltado ao indivíduo. Os intragrupais, sem o foco na decisão, trariam um forte apelo para a negociação.

Uma vez estabelecido o conflito, sua minimização torna-se assaz complexa. É mais prudente, portanto, prevenir sua ocorrência, o que, também, não é tarefa simples. O princípio da divisão do trabalho – característica própria das organizações formais - reduz a comunicação e a interação, estimulando a competição intra e intergrupais. Schein (1982) defende que, para mitigar os efeitos danosos da competição, o administrador deve enfatizar a eficiência da organização sobre a do grupo, promover a freqüente rotação dos membros entre os setores, estimular elevado nível de interação e comunicação intra e intergrupais, recompensar de acordo com a prestação de ajuda (para ratificar comportamentos colaborativos) e evitar situações de vencer-perder, distribuindo igualmente os prêmios entre os grupos.

Em organizações formais e altamente burocráticas, a solução de conflitos se dava via uso do poder, de tal sorte que o modelo tradicional de gestão descarta qualquer outra medida para tal. Contudo, o atual contexto organizacional, marcado por inter-relacionamentos intensos e pela formação de redes de contatos, está modificando gradativamente as imposições verticais por negociações. Cabe frisar, porém, que, mesmo no modelo organizacional contemporâneo, não se descarta, em hipótese alguma, a influência do poder sobre a resolução dos conflitos.

A negociação, via de regra, visa ao fechamento de um acordo, a obtenção de vantagens ou ambos. Por estarem os negociadores em posições antagônicas, não raras vezes os acordos só são obtidos mediante concessões feitas por uma das partes. Tais processos são permeados por relações de poder e pressupõem o uso de uma vasta gama de informações, às vezes privilegiadas, com o fito de atingir o objetivo final. A forte pressão sobre os negociadores pode suscitar agilidade de pensamento, agressividade e vaidades pessoais. Em alguns casos, no entanto, pode prevalecer o sentimento de coletividade, fazendo com que os argumentos primem pela satisfação de ambas as partes. Pode-se ainda presenciar negociações totalmente impessoais, em que critérios exclusivamente técnicos são utilizados, tornando o conflito menos violento.

Martinelli e Almeida (1997) apontam dois tipos principais de negociação: a distributiva, quando uma pessoa ganha às custas de outra e a integrativa, no caso de serem beneficiados as diferentes partes na negociação. Outros autores, utilizando-se de parâmetros semelhantes, classificam como estratégica a negociação que objetiva a maximização do benefício individual, fazendo uso de métodos coercitivos, e sinérgica, aquela caracterizada pela busca de vantagens mútuas e concretizada em clima cooperativo e amigável.

Os diferentes tipos de negociadores determinarão a maneira como os conflitos serão tratados na empresa e as características das negociações. Segundo Albrecht (1995), o estilo dos negociadores está associado ao seu grau de abertura e de aquiescência. Para o autor, o primeiro refere-se à predisposição dos negociadores em compartilharem abertamente informações relevantes à negociação. Já o grau de aquiescência diz respeito ao quanto as pessoas estão dispostas a se deixarem influenciar pelo que é dito ou proposto no ato da negociação. A partir daí, Albrecht delinea quatro estilos de negociador, graduados conforme os critérios recém mencionados. Para ele, o melhor negociador seria aquele indivíduo com alto nível tanto de abertura quanto de aquiescência, o que revelaria honestidade no fornecimento de informações, elevado grau de competência e auto-estima, bem como receptividade para com idéias e sugestões alheias, conferindo-lhe diversidade de alternativas na busca da resolução de conflitos.

De acordo com a análise de Morgan (1996), embora o negociador possa ter um estilo predileto e mais condizente com sua personalidade, ele pode optar por uma variedade deles, dependendo do que exija a situação. Haverá casos em que ele perceberá que a colaboração pode ser mais eficaz. Noutros, a competição ou o mero descaso. Enquanto alguns preferirão travar longas e barulhentas batalhas, outros garantirão o atingimento de seus objetivos através de sorrateiras articulações. Além disso, ele acredita que a adoção de comportamentos mais firmes ou cooperativos governam os diferentes estilos de negociação.

Destarte, o autor enumera cinco principais estilos de negociador, situados entre comportamentos mais assertivos ou cooperativos, conforme demonstra a figura exposta na seqüência:

Figura I – Matriz de estilos de negociador, segundo Morgan (1996).



Ao descrever as características de cada um, Morgan (1996) explica que o *competitivo* utiliza-se de rivalidades e jogos de poder, forçando a submissão. O

acomodador, no outro extremo, cede, submete-se e obedece simplesmente. O *impeditivo* procura ignorar os conflitos, usando métodos excessivamente lentos para solucioná-los e lançando mão de regras burocráticas para resolvê-los. Já o *colaborador* vislumbra os conflitos como desafios, confronta as diferenças, buscando soluções integradoras em que todos possam ganhar. Assumindo um pouco de cada tendência, o negociador discute, procura entendimentos e encontra soluções satisfatórias ou aceitáveis.

A postura do negociador frente ao conflito dependerá de seu objetivo final no confronto. Quando somente a satisfação de interesses próprios é levada em conta, tem-se a postura de ganha-perde. À busca de bons acordos, que atendam ambas as partes, denomina-se postura ganha-ganha. Há situações em que nada importa além da derrota da outra parte, as quais são chamadas de posturas perde-perde (Wanderley, 1998).

A administração de conflitos e a negociação são atividades gerenciais bastante interdependentes, razão por que foram aqui unificadas sob um único título. Acredita-se que, dentre as demais, essas, juntamente com a tomada de decisão, talvez sejam as que mais influência sofrem das características pessoais do gestor, o que deve, de alguma forma, interferir nas relações de trabalho. Para efeito desta pesquisa, o dirigente será avaliado segundo sua postura ante conflitos latentes e manifestos e o estilo de negociador adotado.

Finda a exposição sobre os processos gerenciais considerados importantes para o objetivo desta pesquisa, procuraremos, a seguir, estabelecer uma possível correspondência entre tais processos, sua relevância para gestões contemporâneas e, em última análise, de que forma características ditas próprias da gestão feminina se articulam e se cristalizam nas organizações modernas. A maneira como a gestão feminina pode interferir nas relações de trabalho constitui, conforme já explicitado alhures, objeto de pesquisa deste projeto.

2.5 GESTÃO CONTEMPORÂNEA X GESTÃO FEMININA

Neste início de milênio, os conturbados processos de mudança registrados especialmente nas últimas duas décadas continuam em pleno desenvolvimento. A internacionalização de mercados tem obrigado empresas a adotarem estratégias audaciosas e inovadoras, expondo-as a riscos nunca antes assumidos. A atual taxa de inovação tecnológica é a mais alta registrada na história da humanidade, refletindo-se sobre as mais diversas searas, como genética, robótica, informática e a própria administração de empresas. A transformação total no mundo das comunicações criou a era da informação instantânea, *on line*, alterando padrões de comportamento e as formas de relacionamento interpessoal.

Esses fatores somados afetam diretamente os mercados e as empresas, impondo novas formas de pensamento organizacional. A instabilidade reinante nos tempos modernos obriga as organizações a abandonarem o estabelecido e o confortável, para se aventurarem em novas trilhas, capazes de garantir a competitividade necessária à sobrevivência. Trata-se de administrar a complexidade que ora se afigura (Kliksberg, 1993). A imprevisibilidade decorrente da sobreposição de mudanças constantes impede as organizações de traçarem metas futuras baseadas no passado, posto que as chances daqueles cenários se repetirem ou mostrarem-se ainda eficientes parecem bastante remotas. A palavra de ordem é turbulência e gerenciá-la eficazmente representa o maior desafio das organizações do século XXI.

Nesse sentido, as estruturas das burocracias, de certa forma, imobilizam-nas para ações intempestivas. Ao apontar algumas disfuncionalidades da organização piramidal, Kliksberg (1993) alerta para o fato de que a concentração de poder no topo hierárquico acarreta rigidez no processo decisório, cerceando o uso de habilidades potenciais de gestores e dos membros da equipe, prejudicando a produtividade. Para o autor, a flexibilidade imposta às empresas pelos ambientes instáveis exige a violação da maioria dos princípios administrativos clássicos. Planejamento e execução, por exemplo, devem, ao contrário do que prega a administração formal, constituir um processo integrado, onde os feedbacks da

realidade devem ser fornecidos a tempo de alterar possíveis estratégias equivocadas. É preciso também repensar as políticas de recursos humanos, procedendo a uma revalorização da área de pessoal. As antigas filosofias de motivação, baseadas em castigo e recompensa, não tem mais surtido efeito, uma vez que, dada a melhoria dos níveis educacionais e a crescente especialização dos funcionários, fica visível seu caráter manipulatório.

Considerando o cenário sócio-econômico aqui exposto, não é de se admirar que as formas de gestão tenham se modificado e com elas as relações de trabalho. A busca desenfreada pela excelência empresarial compeliu as organizações a repensarem os conceitos da boa administração. Tãmanha tem sido a ênfase sobre a importância da gerência, que há quem afirme se tratar de momento único na história das organizações, desde que a administração foi analisada sob a perspectiva científica. Se o gestor é o elo entre os objetivos do proprietário e sua efetiva realização, nada mais sensato do que canalizar esforços no sentido de aprimorar suas habilidades, com o fito de maximizar a lucratividade das empresas.

Todavia, é mister identificar quais são as novas necessidades de capacidades gerenciais e estilos de liderança. Como é possível ser eficiente diante de cenário tão movediço? Que aptidões gerenciais devem ser mais enfatizadas? Como deverá ser a estrutura organizacional nesses novos tempos? O que será capaz de garantir a excelência?

Tradicionalmente, o perfil do administrador é descrito como um decisor racional, planejador sistemático e coordenador eficiente das atividades de seus subordinados. Contudo, o que se constata, na prática, é que, a despeito da bem elaborada conceituação, o administrador atua de forma fragmentada, dependendo a maior parte do seu tempo a decidir sobre o inesperado e imprevisível, buscando soluções para problemas prementes, cada vez mais freqüentes na mutante realidade organizacional contemporânea (Motta, 1998).

Reportando-se a uma pesquisa da Universidade de Columbia, em nível mundial, sobre as características do executivo moderno, Kliksberg (1993) aponta a formulação de estratégias, gerência de recursos humanos, negociação, solução de

conflitos e orientação para o mercado como sendo áreas de atuação prioritárias desse novo profissional. Alerta, no entanto, para a necessidade de uma completa reformulação no modo de pensar do gerente, implicando distanciamento analítico, bem como o abandono de hábitos sedimentados pela prática e o rompimento com tradições e procedimentos ortodoxos.

No tocante à concepção estratégica, o autor sugere uma visão renovada da realidade, sem negligenciar a incerteza e instabilidade presentes no cenário atual, nem permitir que bloqueios decorrentes dessa volubilidade possam afetar seus processos decisórios. Recomenda cautela na interpretação de dados, posto que é o disseminador oficial das informações e, portanto, o “legitimador da realidade” para a empresa. A administração de pessoas deve levar em conta o enriquecimento do trabalho, transparência organizacional, promoção da participação, revisão permanente da política de remunerações, primar pelo desenvolvimento do potencial humano e pela análise da evolução da cultura corporativa. As negociações devem privilegiar os interesses reais e não as posições, buscando vantagens mútuas e resultados satisfatórios. A crescente competitividade em nível mundial obriga os gestores a analisarem além das condições locais de mercado, impondo estudos e inserções em searas internacionais. Em suma, o moderno profissional de administração precisa desenvolver capacidades heterodoxas como flexibilização, descentralização, elaboração de agenda de decisões, entre outras, o que requer abandono de muitos dos modelos e hábitos tradicionais já arraigados.

Em verdade, a percepção de que as organizações não são ambientes “organizados”, como poderia sugerir sua raiz etimológica, e sim realidades caóticas, suscetíveis às mudanças ambientais circundantes, desvinculou a imagem do gerente racional, previsível e impessoal da do gerente eficaz. Mais do que pela racionalidade lógica, a ação do dirigente moderno precisa também se pautar pelo aprendizado decorrente de experiências cotidianas na empresa (e não apenas por teorias acadêmicas), por valores e crenças próprias da organização onde atua e pela observação constante do comportamento dos indivíduos com os quais interage, seja em situações formais, como reuniões e palestras, ou informais, como em encontros sociais.

Modernamente, a administração, gerência ou gestão tem sido definida como “a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm que ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante” (Motta, 1998). Essa dependência do fator humano é que confere à gerência um caráter de imprevisibilidade e irracionalidade, antes desconsiderados.

Destarte, a gestão contemporânea deve preocupar-se com questões de natureza técnica e racional, que lhe garantam a capacidade analítica para compreender os problemas organizacionais de forma estruturada, sem, contudo, negligenciar aquelas de foro comportamental, que lhe permitirão conciliar as dimensões burocrática e a revolucionária, presentes nas organizações modernas. Deve estar “menos baseada na complexidade organizacional e racionalidade gerencial e mais voltada para a visão da simplicidade e do intuitivo na gerência” (idem). Dadas as mudanças estruturais nas organizações, em que a rigidez dá lugar à flexibilidade e às decisões cada vez mais descentralizadas, busca-se o dirigente capaz de administrar a exceção e adaptar-se a condições altamente mutantes. Para tanto, os gestores devem buscar o desenvolvimento da amplitude e lateralidade do pensamento, como forma de melhorar suas habilidades cognitivas, analíticas, comportamentais e de ação, características próprias da boa gerência.

A moderna teoria sobre o processo decisório gerencial procura enfatizar a importância do senso comum, simplicidade e juízo das pessoas, bem como o uso dos instintos e das percepções individuais. Considerados poderosos aliados da lógica racional, ao lançar mão desses atributos tem-se a chamada decisão intuitiva, assim denominada por não basear-se exclusivamente em fatos conhecidos e sistematizados. Justamente por serem conhecidos, muitas vezes tais fatos não são capazes de revelar soluções para questões totalmente novas e inusitadas, daí a razão para os gestores terem privilegiado o uso da intuição em suas decisões.

A intuição vem sendo descrita como um fenômeno altamente impregnado de experiências e conhecimentos acumulados pelo indivíduo ao longo de sua vida profissional, que ainda não integram seu consciente. Estando em nível do inconsciente, o processamento de informações para a tomada de decisão, não

refletirá necessariamente a lógica conhecida dos fatos. Motta (1998) declara que “a razão nos dá a consciência do risco e da incerteza: a intuição, o impulso e a energia necessários à ação”. Dito de outra forma, a união do racional com o intuitivo possibilitará o exercício de gestões mais eficazes.

Fazendo menção a um estudo feito pela Universidade de Harvard, Kliksberg (1993) revela algumas das efetivas atividades dos gerentes, cujos níveis de realização são bastante elevados. Descobriu-se que trata-se de executivos que dedicam longas jornadas de trabalho à instituição. Além disso, são reativos à iniciativa alheia, verificando aplicabilidade e eficácia para a organização. Grande parte do seu dia não é planejado. Entre as atividades dos “bem sucedidos”, destaca-se o fato de passarem mais de 75% de seu tempo em conversas com os mais diversos tipos de funcionários, independente de posição hierárquica, questionando-os sobre todo tipo de assunto, extra ou intraorganizacional. Tais contatos são permeados de brincadeiras e referências jocosas.

Embora a princípio possa parecer tratar-se de comportamento intempestivo, sem qualquer fundamentação científica, os pesquisadores concluíram que esses gerentes, na verdade, cumprem pelo menos duas séries de tarefas cruciais para o êxito gerencial. Por meio das perguntas feitas em contatos diretos, cara a cara, com o público em geral, programam adequadamente a agenda de decisões, posto que conseguem identificar claramente as deficiências organizacionais, bem como detectar as questões realmente estratégicas. Esses mesmos encontros “casuais” estabelecem um forte vínculo entre gerente e grupos de trabalho, aumentando substancialmente seu poder de persuasão, inclusive com pessoas sobre as quais exerciam pouco controle. A partir daí, a execução de certas tarefas, outrora consideradas árduas ou impossíveis, passa a ser parte do cotidiano. Ao mesmo tempo em que, num primeiro contato, a rede de relações indica as questões estratégicas prioritárias à organização, facilita sua implementação, integrando os processos de planejamento e execução, conforme já mencionado alhures (Kliksberg, 1993).

Enquanto a administração clássica enfatizava aspectos do planejamento, controle, suprimento de pessoal, organização e direção, a conduta do gerente eficaz

parece “menos sistemática, mais informal, menos refletida, mais reativa, menos organizada e mais frívola do que jamais poderia pensar um estudioso dos sistemas estratégicos do planejamento ou do planejamento organizacional” (Kotter, 1982).

Outra característica das gestões contemporâneas diz respeito à descentralização decisória. A centralização embute a idéia da ordem imposta, da uniformidade burocrática, da confiança cega nos dirigentes e na submissão como base da cooperação. Teóricos organizacionais a tem considerado inibidora da criatividade e iniciativa nos empregados, o que, por extensão, inibe o crescimento da própria organização. A descentralização é, em parte, decorrente da estruturação organizacional por equipes, que teve sua origem na adhocracia e nas estruturas matriciais e se caracterizam primordialmente pela flexibilidade em relação à definição de tarefas. Enfim, o fio condutor da moderna gestão está mais ligado à democracia e participação do que à rigidez hierárquica sedimentada pela burocracia weberiana.

Elementos como intuição, descentralização e ênfase em pessoas abrem espaço para a chamada gerência interativa. Compartilhar informações e poder com os subordinados tem se revelado estimulante à participação efetiva dos empregados, estabelecendo um modelo de gestão cooperativa. Há autores que arriscam classificar tais atributos como sendo próprios da administração feminina. Contudo, romper os padrões já cristalizados de gestão autocrática pode não ser tão simples como parece.

Em um estudo feito para a IWF – International Women Fórum, publicado na Harvard Business Review, Rosener (1990) detectou algumas características próprias das gestões masculinas e femininas. Observou que a maioria dos homens se autodenomina líder transacional, na medida em que define a gestão como sendo uma seqüência de transações diárias com os funcionários: prêmios por bons serviços ou punições por mau desempenho operacional. Mostram-se mais passíveis de usar o poder e a influência que o cargo lhes confere para exercer a autoridade. Por outro lado, as mulheres definem-se como gestoras transformacionais, uma vez que buscam transformar os interesses pessoais de seus subordinados nos interesses do grupo em que atuam, convergindo para a consecução de um objetivo

maior, em equipe. Preferem administrar baseadas em suas habilidades pessoais, carisma ou pela rede de contatos do que especificamente pela autoridade do cargo que ocupam.

Rosener (1990) atribui à socialização diferenciada das mulheres a incorporação natural dos elementos que compõem a gestão participativa. Acostumadas desde cedo a serem mães, esposas, líderes comunitárias, professoras ou enfermeiras, historicamente seu papel social esteve fundamentado na cooperação, compreensão e no cuidado com outrem, enquanto que aos homens foi destinada a função de controlador, decisor e competidor. Assim, por lhes ter sido designada função coadjuvante ao longo dos anos, elas saberiam valorizar a participação e colaboração de seus subordinados, a estruturação organizacional por redes, os trabalhos em equipe e a importância da intuição no processo decisório. Vale frisar que a autora encontrou características da gestão transformacional em homens e da transacional em algumas mulheres, porém em proporção insuficiente para corroborar qualquer hipótese de equilíbrio nos comportamentos administrativos, independente do gênero.

Reportando-se a estudos realizados por críticos da abordagem patriarcal das organizações, Morgan (1996) argumenta que, na hipótese de predominarem os valores matriarcais nas empresas, haveria mais tolerância à diversidade, maior abertura à criatividade, menos níveis hierárquicos e maior valorização aos meios do que aos fins, além de ênfase sobre trabalhos em equipe.

Levando em conta que o mote dominante nas organizações contemporâneas é a participação, dada a premente necessidade de adaptações rápidas a um contexto econômico altamente volátil, a “liderança interativa”, voltada para pessoas e não para tarefas, configura-se em um atributo indispensável – em tese - a qualquer estilo de gerência, independentemente do sexo do gestor.

Embora a princípio possa parecer que a gestão feminina se aproxima mais do modelo de gestão contemporânea requerida pela complexidade das organizações modernas, estudos comprovam que a melhor gerência depende do contexto organizacional em que o gestor está inserido. Pesquisas feitas por

psicólogas e psicanalistas feministas, entre elas Dinnerstein e Chodorow, afirmam que as diferenças decorrentes de traços de personalidade e da socialização diferenciada devem ser entendidas como vantagens que contribuem para a efetividade e crescimento das organizações (Calás e Smircich, 1999). Há controvérsias a respeito. O estilo feminino de administração tem encontrado receptividade em pequenas e médias empresas, em ambientes suscetíveis a rápidas transformações e compostas por profissionais jovens. Em organizações historicamente autocráticas e em cuja composição hierárquica há predominância de homens no comando, a associação da liderança interativa à visão feminina do mundo tem gerado resistência àquela, impossibilitando seu exercício (Rosener, 1990).

Caberia, contudo, um questionamento: ao excluirmos as empresas ortodoxas do universo de pesquisa, estariam efetivamente as demais organizações levando em conta os atributos característicos da gestão contemporânea ao proceder à elaboração formal da descrição de cargos? Em caso afirmativo, essa observação estaria efetivamente interferindo nos processos de recrutamento, seleção e avaliação de desempenho? Inúmeras são as pesquisas feitas que atestam a diferenciação remuneratória em função do gênero, o que coloca em xeque a decantada valorização dos atributos femininos nas organizações contemporâneas.

E ainda: estariam realmente se processando mudanças no interior das organizações? Ou trata-se de mera roupagem diferente para o mesmo modelo? Wilson (1995) afirma que ao tratarmos de mudança organizacional deve-se analisar a intensidade das mudanças e não considerá-las como antônimo de estabilidade. Para ele, não importa o quão estável possa parecer um fenômeno, será sempre passível de mudanças. Considera ainda dois tipos específicos de mudança: a planejada, onde há todo um processo de esclarecimento e explicação, visando viabilizar sua implementação; e a natural, que surge inesperadamente na organização, como resultado de fatores históricos, econômicos e políticos. A ascensão profissional da mulher nas organizações modernas caracteriza-se como a segunda delas aqui apresentada, uma vez que assumiu (e continua assumindo) proporções não previsíveis, sob o ponto de vista organizacional.

Ora apresentada a literatura que fundamenta teoricamente este trabalho, passar-se-á, em seguida, à exposição da metodologia empregada, em que será especificado o problema e as questões de pesquisa, assim como serão definidas as categorias analíticas em estudo, como forma de esclarecer detalhadamente os objetivos da dissertação, bem como o caminho a ser percorrido na pesquisa de campo. Ainda no próximo capítulo, a delimitação e design da pesquisa visam a elucidar o tipo de estudo adotado e a população e amostra selecionadas. Finalmente, a constituição do quadro de análise intenta estabelecer uma conexão entre a fundamentação teórica, recém exposta, e a pesquisa empírica, apresentando, de forma sistematizada, as categorias analíticas e os respectivos indicadores, que serão efetivamente analisados por meio da pesquisa de campo.

3 METODOLOGIA

A partir do problema de pesquisa descrito na introdução desta dissertação e, de acordo os pressupostos discutidos no referencial teórico-empírico, o estudo busca responder à indagação feita e validar os resultados auferidos.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Levando em conta as mudanças operadas no mundo do trabalho no século XX, muitos atributos, antes considerados irrelevantes para o processo produtivo, passaram a ter inusitada importância para as organizações. Termos como gerência participativa, resolução de conflitos, qualidade total, inteligência emocional, entre outros, compõem o jargão da administração contemporânea. Algumas dessas qualidades são atribuídas, por alguns estudiosos, como sendo próprias da personalidade feminina.

A forma como tais atributos têm sido vistos, valorizados e praticados nas organizações, e até que ponto são capazes de afetar as relações de trabalho é o foco deste estudo. A pesquisa verifica a interferência da mulher gestora sobre as relações de trabalho, nos níveis de subordinação, superioridade e equidade hierárquica.

3.1.1 QUESTÕES DE PESQUISA

- Há diferenciação nas relações de trabalho, em função do sexo do gestor, nos grupos analisados na Caixa Econômica Federal, em Curitiba?

- Como é a atuação dos dirigentes do nível tático da organização em estudo, no tocante à comunicação, tomada de decisão, liderança, controle e gestão de conflitos / negociação?,
- Quais as características próprias da gestão feminina, capazes de interferir nas relações de trabalho, identificadas nos grupos da instituição em foco?
- Quais as diferenças e semelhanças entre as gestões feminina e masculina, detectadas na organização?
- Que outros aspectos presentes no ambiente empresarial podem interferir nas gestões femininas ou auxiliar a compreender as diferenças porventura apuradas?

3.1.2 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E OPERACIONAL (DO) DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS EM ESTUDO

Processos gerenciais

DC.: Habilidades requeridas dos administradores, como forma de garantir o bom desempenho de suas funções na empresa, especialmente no tocante à consecução dos objetivos organizacionais, por meio da coordenação de grupos de pessoas e do efetivo cumprimento dos papéis informacionais e decisoriais (Mintzberg, 1986). Para efeito deste estudo, serão considerados os processos gerenciais a seguir arrolados:

Comunicação

DC.: O intercâmbio de informações e transmissão de significados dentro, entre e fora dos canais formalmente modelados pelas organizações, efetivados por meio de sete elementos constituintes do processo: fonte, codificação, mensagem, canal, decodificação, receptor e retorno (Katz e Kahn, 1974; Robbins, 1983).

Tomada de decisão

DC.: Aliança entre pensamento e ação que culmina numa escolha entre as várias possibilidades que se afiguram à solução de um problema, cabendo ao dirigente selecionar o curso de ação mais apropriado (Motta, 1998; Simon, 1979).

Controle

DC.: Mecanismo que visa garantir o cumprimento dos objetivos empresariais, por meio de monitoramento e acompanhamento das tarefas e processos executados pelos membros organizacionais (Etzioni, 1967; Blau e Scott, 1970).

Liderança

DC.: Confluência de processo (na medida em que implica o uso da influência não-coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado, para atingir os objetivos grupais) e propriedade (no que tange ao conjunto de qualidades e características próprias daqueles designados a exercer tal influência) utilizados pelo dirigente para coordenar grupos (Jago, 1982).

Gestão de conflitos

DC.: Conciliação dos diferentes tipos de interesses, inerentes a cada indivíduo ou grupo, de forma a não permitir que essa diversidade interfira na consecução dos objetivos empresariais macro (Morgan, 1996).

Negociação

DC.: Confronto entre duas ou mais entidades, com fito de minimizar interesses conflitantes e maximizar os interesses comuns, de modo a satisfazer as pretensões de ambas as partes (Albrecht, 1995; Martinelli e Almeida, 1997).

As definições operacionais dos atributos gerenciais ora relatados são investigados por meio da análise das entrevistas semi-estruturadas e da documentação disponível, sempre embasados nos indicadores propostos.

Representações sociais

DC.: O conjunto de princípios construídos interativamente e compartilhados por diferentes grupos que, por seu intermédio, compreendem e transformam sua realidade. (Reigota, 1995).

DO.: Verificação por meio dos depoimentos dos entrevistados e de observação direta.

Relações de poder

DC.: São representadas pelo controle que um indivíduo (ou uma instituição) possui sobre os ganhos, perdas e comportamentos alheios, geralmente em virtude da ocupação de uma eminente posição hierárquica. Em organizações burocráticas, tais relações penetram os processos organizacionais, afetando outros relacionamentos (Motta, 1998).

DO.: A verificação dessa categoria dar-se-á por meio da análise das entrevistas, conversas informais e observação direta.

3.1.3 DEFINIÇÃO DE TERMOS RELEVANTES

Gestão feminina

A responsabilidade de uma mulher pela administração e/ou coordenação de um grupo de pessoas / tarefas, respondendo integralmente pelos resultados decorrentes de sua atuação.

Gênero

Aborda as questões de foro social decorrentes das diferenças entre os sexos, que afetam o relacionamento homem-mulher. O termo também salienta o

aspecto relacional entre os sexos, ou seja, “que nenhuma compreensão de qualquer um dos dois pode existir através de um estudo que os considere totalmente em separado” (Soihet,1997) .

Relações de trabalho

O conjunto do trabalho, das relações sociais e dos processos de trabalho que interagem dentro do sistema capitalista de produção de forma dinâmica e contraditória, circunscritas no recente processo de globalização (Braverman, 1987).

3.2 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

3.2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Yin (1984, p.29), o “delineamento da pesquisa é a lógica que integra os dados a serem coletados (e as conclusões a serem desenhadas), com a pergunta inicial do estudo”. Todo estudo empírico possui um delineamento de pesquisa implícito, quando não explícito.

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso *ex-post-factum*, com perspectiva de análise transversal, pelo fato de que tanto a coleta de dados quanto a análise ocorrerem em um ponto no tempo, mais precisamente no segundo semestre de 2001, ainda que em algumas questões as respostas possam se referir a situações passadas. Como a interferência da gestão feminina sobre as relações de trabalho foi analisada sob o ponto de vista da mulher gestora e de seus subordinados e pares hierárquicos, procedeu-se a um estudo de amostras paralelas (Richardson, 1989, P. 95). Não houve a pretensão de manipular os fenômenos em análise, daí a definição de *ex-post-factum* anteriormente referenciada.

Por buscar a compreensão dos fenômenos sociais vividos pelos indivíduos, sua abordagem é descritivo-qualitativa. A pesquisa qualitativa, segundo Triviños (1987), deve ter como fonte direta dos dados o ambiente natural e como instrumento-chave o pesquisador; deve ser descritiva na medida em que busca

relatar o processo e não simplesmente seus resultados; deve também proceder à análise de dados indutivamente e sua principal preocupação deve ser o significado que as pessoas atribuem às relações vividas no interior das organizações.

Em tese, as evidências de um estudo de caso podem ser oriundas tanto de documentos, entrevistas, registros, observação direta e participante (Yin, 1984). Para Bruyne et al. (1991), reside aí a principal vantagem do estudo de caso: a possibilidade de uma variada coleta de dados. Nesta pesquisa foram utilizadas entrevistas, documentos e alguns registros.

Finalmente, o nível de análise é o organizacional e a unidade de análise, individual, representado por dirigentes do nível tático e seus subordinados.

3.2.2 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

A população desta pesquisa é composta pelos empregados da Caixa Econômica Federal.

Quanto à amostra, é de caráter intencional, cujo critério de escolha foram indivíduos (homens e mulheres) em cargos de comando e seus respectivos subordinados. A amostra foi composta de 3 grupos sob gestão masculina e 3 sob gestão feminina, totalizando 21 elementos, quando decidiu-se pelo término das entrevistas, dada a replicação dos resultados. Cada grupo foi constituído por:

- 1 gestor (a) do nível tático da organização em estudo, ocupante de cargo de comando há, pelo menos, um ano, pela necessidade da existência de alguma experiência em função de comando.
- Subordinados diretos (ou indiretos) do gestor (a) acima citado, em cargos de escriturário, caixas, gerentes de relacionamento, etc.

3.2.3 DADOS: FONTES, COLETA E TRATAMENTO

O processo de coleta de dados primários teve seu início marcado por duas entrevistas não estruturadas, que não chegaram a compor a amostra definitiva da

pesquisa. O principal objetivo foi detectar aspectos despercebidos ou desconsiderados na fase do projeto, que pudessem revelar detalhes e filigranas importantes para a conclusão deste trabalho. Compilados e analisados os discursos, foi desenvolvido um roteiro definitivo para as entrevistas semi-estruturadas que propiciaram a coleta efetiva dos dados.

Assim, as fontes primárias são representadas primordialmente por entrevistas semi-estruturadas, seguidas de alguma observação direta dos indivíduos selecionados (escriturários, caixas, chefes de seção, gerentes de relacionamento, etc.), de acordo com os parâmetros divulgados no item anterior. Para Yin (1984), a entrevista caracteriza-se como uma das principais fontes de informação para estudos de caso.

O tratamento dispensado aos dados primários foi a análise descritiva e de conteúdo. Segundo Bardin (1979), a análise de conteúdo é “um conjunto de técnicas das comunicações, visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos, a descrição de conteúdo das mensagens, indicadores, quantitativos ou não, que permitam a interferência de conhecimentos relativos às condições de produção / recepção, variáveis inferidas dessas mensagens”.

Quanto às fontes secundárias, compõem-se de algumas normas e regulamentos internos à instituição, relatórios e documentos que permitiram caracterizar e contextualizar a organização em foco, bem como medir a interferência da gestão feminina nas relações de trabalho.

Como sugere o parágrafo anterior, o tratamento a ser dispensado aos dados secundários será a análise documental. Segundo definição do mesmo Bardin (1979, p. 43), a análise documental é “uma operação ou conjunto de operações visando a representar o conteúdo de um documento sob forma diferente da original, a fim de facilitar, num momento posterior, a sua consulta e referência”.

3.3 CONSTITUIÇÃO DO QUADRO DE ANÁLISE

Com vistas a sistematizar a análise dos dados, elaborou-se o quadro de análise exposto a seguir, em que figuram as categorias de análise, bem como os indicadores que norteiam a referida pesquisa.

No tocante aos processos gerenciais, foram elencados aqueles que, acredita-se, dependendo do uso que deles faça o gestor, podem, de alguma forma, modificar as relações de trabalho. Buscou-se, outrossim, detectar os processos capazes de satisfazer tais condições e ainda serem suscetíveis à questão do gênero, seja por socialização diferenciada, cultura organizacional, traços de personalidade ou quaisquer outras intervenientes. A análise dos processos gerenciais visa à detecção de diferenças e similaridades nos comportamentos administrativos dos gestores, embasada em conceituação teórica já elencada em capítulo competente. Assim, será avaliada a maneira como homens e mulheres, na posição de dirigentes, desenvolvem os processos de comunicação, tomada de decisão, liderança, controle e administração de conflitos.

Quadro V– Quadro de análise

CATEGORIAS		INDICADORES
I. Processos Gerenciais	Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Principais meios utilizados • Frequência da comunicação • Qualidade da comunicação
	Tomada de decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de decisor • Orientação de valor
	Controle	<ul style="list-style-type: none"> • Objeto do controle • Objetividade na avaliação do desempenho
	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Orientação predominante • Estilo de liderança • Relacionamento líder-subordinados

	Gestão de conflitos e negociação	<ul style="list-style-type: none"> • Postura ante conflitos • Estilo do negociador
II. Representações sociais		<ul style="list-style-type: none"> • Representações masculino x feminino • Distribuição de cargos por gênero • Estereótipos na organização
III. Relações de poder		<ul style="list-style-type: none"> • Ascensão na escala hierárquica • Sexualidade e discriminação

A categoria *comunicação* objetiva elucidar a maneira como os gestores da amostra analisada comunicam-se com seus pares, subordinados e superiores hierárquicos, seja na transmissão de informações e procedimentos ou no âmbito social. Para tanto, foram eleitos os seguintes indicadores: principais meios utilizados, qualidade da comunicação, ora analisada pela presença de ruídos e a transparência na transmissão das informações e, finalmente, frequência da comunicação. Pretende-se, através da verificação desses itens, identificar se possíveis diferenças entre as gestões masculinas e femininas, detectadas a partir de elementos sócio-culturais, influenciam as relações de trabalho nos grupos analisados.

No tocante à *tomada de decisão*, percebe-se que grande parte desse processo está ancorada na pessoa do gestor, motivo pelo qual suas percepções acerca do mundo e da organização assumem papel decisivo. Assim, os indicadores que nortearão a presente pesquisa, relativamente a essa prática gerencial, serão: o tipo de decisor (racional ou intuitivo) e a orientação de valor dominante.

Embora o uso de diferenciados tipos de *controle* esteja também associado à estrutura organizacional, a presente investigação pretende avaliar em que medida as características pessoais do gestor, resultantes de traços de personalidade e/ou socialização, determinam essa utilização e de que forma isso interfere nas relações de trabalho. Para tanto, foram eleitos alguns indicadores como: foco do controle e objetividade na avaliação do desempenho. Pretende-se, por intermédio desses

indicadores, evidenciar a importância da postura do gestor para as relações de trabalho, sob a perspectiva do controle organizacional.

A próxima categoria analítica tem o fito de identificar os estilos de *liderança* presentes na organização em estudo e de que maneira tais estilos estão vinculados à questão do gênero, bem como o modo como os gerentes conduzem os relacionamentos interpessoais em suas equipes de trabalho. Os indicadores considerados são: orientação predominante, estilo de liderança e relacionamento líder-subordinados.

A *gestão de conflitos e a negociação* também afiguram-se como importantes processos gerenciais, especialmente se levarmos em conta os ambientes mutáveis em que geralmente se encontram inseridas as organizações modernas, exigindo, muitas vezes, habilidade ímpar do gestor na condução de questões polêmicas. Assim, o dirigente será avaliado segundo sua postura ante conflitos latentes e manifestos e seu estilo de negociador.

A categoria denominada *representações sociais* busca apresentar as relações de trabalho sob a gestão feminina, considerando outros aspectos, nem sempre explícitos nos relacionamentos sociais e de trabalho, mas que, sem dúvida, interferem na dinâmica organizacional. Seus indicadores são as representações do masculino x feminino, distribuição de cargos por gênero e estereótipos na organização.

Da mesma forma que as representações sociais, as relações de poder também infiltram-se em outras searas que não especificamente aquelas vinculadas à estrutura hierárquica da organização, como poderia parecer à primeira vista. Possuem força inestimável, capaz de abalar relacionamentos de naturezas diversas, então sedimentados e estáveis. Os indicadores pelos quais estará pautada a análise desta categoria são a ascensão feminina na escala hierárquica e sexualidade e discriminação na empresa.

A seguir, a próxima seção tratará da pesquisa de campo, elucidando os fatores que concorreram para a escolha da organização em foco, o acesso e as

dificuldades iniciais, caracterização da empresa e da amostra e, finalmente, a apuração de similaridades e divergências entre a amostra e a população.

4 A PESQUISA DE CAMPO

A escolha do setor bancário foi embasada no fato de ser esse um setor bastante estruturado no panorama organizacional brasileiro, e em crescente desenvolvimento, o que, em tese, facilitaria a observação e comprovação dos objetivos propostos nesta pesquisa. A idéia inicial era realizar esta pesquisa junto à instituição bancária em que a pesquisadora foi funcionária por vários anos. O conhecimento adquirido no período em que lá trabalhou facilitaria tanto os contatos pessoais, como o acesso a documentos e informativos que se fizessem necessários à análise contextual. Ocorre que, com a privatização daquele banco, muitos dos funcionários foram dispensados, dificultando sobremaneira a concessão de autorização para a realização das entrevistas.

Por possuir sede em São Paulo, a instituição financeira adquirente impôs obstáculos à coleta de dados. Embora tivesse sido explicado, reiteradas vezes, o objetivo, abrangência e utilização da pesquisa, inócuos foram os inúmeros contatos telefônicos, pessoais e formais. A expectativa de uma resposta, que não foi dada até a presente data, adiou o início das entrevistas em aproximadamente dois meses.

Cada vez mais longínqua e utópica a possibilidade de realização dos trabalhos junto àquela empresa, partiu-se para a escolha de outra instituição que guardasse alguma similaridade com a inicialmente escolhida. A Caixa Econômica Federal afigurava-se como forte candidata, por ser uma organização pública, de grande porte, com boa representatividade na Região Sul e especialmente em Curitiba. Além disso, o fato de o ingresso ocorrer por concurso público, garantia-lhe certa isenção na seleção, admissão e, quiçá, promoção de seus empregados, propiciando a observação da atuação feminina, tanto em postos de comando, quanto em situação de subordinação. Uma breve pesquisa via Internet, jornais e algumas revistas do ramo, comprovou essa impressão.

Em meados de outubro/2001 deu-se início às tratativas com a referida organização. O acesso a uma empresa pode dar-se de maneira formal, ou por meio do uso de artifícios pouco ortodoxos, como a interferência de pessoas influentes na

organização, capazes de conduzir o pesquisador ao local da pesquisa. Como o primeiro caminho já havia sido trilhado na empresa anterior, sem sucesso, buscou-se inicialmente identificar funcionários que pudessem prestar-se a esse papel.

Por intermédio de uma funcionária da empresa, do relacionamento pessoal da pesquisadora, teve-se acesso à área de R.H. da empresa, em Curitiba, que consentiu a realização da pesquisa. Não se pode afirmar que sem essa interferência inicial não teria sido possível a autorização, mas também é inegável a importância dessa contribuição para a realização dos trabalhos. Nesse setor foram realizadas duas entrevistas não estruturadas, de caráter exploratório, com funcionários em função de subordinação, em 06 de novembro/2001.

A partir dali, foram indicados alguns nomes de funcionários da Caixa, cujo critério de escolha era a diversidade de setores onde estivessem lotados, com vistas a garantir maior abrangência e fidedignidade dos dados coletados no processo. Embora a princípio essa seleção tenha sido avaliada como uma limitação ao processo de coleta de dados, verificou-se, finalmente, tratar-se da melhor alternativa, posto que os indivíduos indicados de fato possuíam características de gestão diferenciadas, em razão das diferentes demandas de cada setor.

Depois de efetuados alguns ajustes no roteiro, procedeu-se à realização das demais 21 entrevistas definitivas, cujo agendamento era feito com pelo menos 24 horas de antecedência. O funcionário sempre era informado, no início, sobre o propósito do trabalho, sua utilização e a confidencialidade dos dados obtidos, visando a transmitir segurança e garantir espontaneidade por parte dos empregados. A média de duração das entrevistas foi de 35 minutos cada, havendo duas que ultrapassaram uma hora e uma que durou apenas 20 minutos. Decorridos pouco mais de dois meses, decidiu-se por finalizar a coleta de dados, em razão da repetição dos discursos, verificada ao longo do processo².

À exceção de uma única entrevista, que teve que ser feita fora das dependências da Caixa, pelo fato de o entrevistado ter recentemente se desligado da empresa pelo plano de apoio à demissão voluntária - P.A.D.V., as demais foram

realizadas nos locais onde usualmente desempenhavam suas atividades, razão por que muitas vezes as falas eram entrecortadas por telefonemas, interrupções comuns no cotidiano dos trabalhadores. Houve anuência de todos os funcionários na gravação de seus depoimentos.

Vale relatar aqui a atenção, disponibilidade, receptividade e presteza de todos os empregados da Caixa, desde escriturários a gerentes gerais de agência, quando da realização desta pesquisa. Os detentores de cargos mais importantes na organização dispuseram-se, algumas vezes, a contornar algumas dificuldades de agenda e execução de tarefas de seus subordinados, visando viabilizar a coleta de dados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A finalidade deste capítulo é apresentar, de forma resumida, algumas características da empresa em que se desenvolveu a pesquisa. Entende-se pertinente tal apresentação na medida em que concorre para a contextualização do problema de pesquisa e um melhor entendimento dos resultados auferidos. Para tanto, será feita breve exposição de dados históricos, mudanças estruturais relevantes e sua atual constituição.

- **CRIAÇÃO E ATRIBUIÇÕES**

Com o fito de inibir a atividade de outras empresas que não ofereciam garantias a seus clientes e praticavam juros extorsivos, o Imperador D.Pedro II fundou, em 12 de janeiro de 1861, a Caixa Econômica Federal, cuja missão era tanto conceder empréstimos quanto incentivar a poupança popular. A credibilidade na instituição fez com que escravos depositassem ali suas economias, com vistas a posteriormente obter carta de alforria, o que já denunciava, desde aquela época, sua atuação eminentemente social (Caixa Econômica Federal, 2001).

² A identificação pormenorizada dos entrevistados, especificando dados pessoais e funcionais de cada um, encontra-se descrita na próxima seção deste capítulo.

Limitada exclusivamente à captação de poupança, a instituição iniciou um processo de expansão e, gradativamente, foi ampliando sua rede de agências por outros estados brasileiros. Na década de 30, opta pela diversificação das operações, partindo para financiamentos com garantia hipotecária e empréstimos a servidores públicos. Começa a consolidar sua função social no país.

Quase um século depois de sua fundação, em 1969, ocorre a primeira grande reforma administrativa, por meio da unificação das 22 Caixas Econômicas Federais, que passaram a atuar de forma padronizada. Essa mudança impulsionou o volume de depósitos e ampliou as atribuições da empresa, que passou a ser responsável pelo recebimento das economias populares, a concessão de empréstimos e financiamentos assistenciais, operações habitacionais, exploração de loterias federais, penhores, prestação de serviços financeiros e operações no mercado de capitais, em conformidade com as condições estabelecidas pelo Conselho Monetário Nacional.

Aos poucos a empresa passa a incorporar outras atividades. Em 1970 iniciou a gestão de programas governamentais como Crédito Educativo, PIS e Programa Nacional de Centros Urbanos. Em 1986, com a extinção do BNH - Banco Nacional da Habitação, a instituição assume a gestão dos programas habitacionais e, em 1989, passa a administrar também o FGTS - Fundo de Garantia por Tempo de Serviço.

Todavia, é em 1989, quando passa a atuar como banco múltiplo, que ocorre a expansão mais significativa em sua atuação mercadológica. A Caixa passa a desenvolver atividades voltadas para o mercado financeiro, como aplicações no mercado aberto, fundos de investimento, depósitos, empréstimos e prestação de serviços, diversificação de produtos bancários, concorrendo em igualdade de condições com os demais bancos atuantes no mercado.

Atualmente, a Caixa é responsável pela execução das políticas de fomento nas áreas habitacional, de saneamento e infra-estrutura urbana, custódia de depósitos judiciais federais e empréstimos com garantia em penhor civil,

administração de fundos e programas sociais e das loterias federais, além de atuar em operações típicas de um banco comercial.

- **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

A Caixa Econômica Federal é uma instituição pública, constituída sob a forma de direito privado, com patrimônio próprio e capital exclusivo da União. Por ser constituída sob a forma de direito privado, mesmo sendo empresa pública, a organização está sujeita às mesmas obrigações e direitos que regem o funcionamento das empresas particulares, ao contrário dos órgãos da administração direta, que se submetem a uma legislação específica.

Com sede em Brasília e representatividade em todo o país, a Caixa está sujeita à disciplina normativa do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central do Brasil (Caixa Econômica Federal, 2001).

Por se tratar de empresa pública, a composição hierárquica da Caixa está bastante vinculada a questões de foro político, que impactam no preenchimento de altos postos, conforme poderá ser comprovado pela descrição de sua estrutura organizacional, descrita a seguir:

- Conselho de Administração – define a orientação das políticas e dos negócios da empresa; é composto por sete membros, dentre os quais o presidente da empresa, que atua como vice-presidente do Conselho, cinco membros indicados pelo Ministro da Fazenda, dentre eles o presidente do Conselho e um membro indicado pelo Ministro do Orçamento e Gestão.
- Diretoria Colegiada – órgão executivo, integrado pelo presidente e sete diretores da empresa.
- Conselho Fiscal – composto por cinco membros efetivos e seus respectivos suplentes, escolhidos pelo Ministro da Fazenda.
- Matriz – Sede do comando da empresa, é responsável pela tomada de decisões estratégicas, sendo constituída por Superintendências, Gerências e Coordenadorias Nacionais, localizada em Brasília.

- Escritórios de Negócios – Ligados à Matriz, são responsáveis pela supervisão das agências distribuídas em todo país.
- Gerências de Filial – atuam, em nível regional, como uma extensão dos processos desenvolvidos na Matriz, dando apoio logístico aos Escritórios de Negócios e Agências.

A missão da empresa é promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos e negócios financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social, tendo como valores fundamentais:

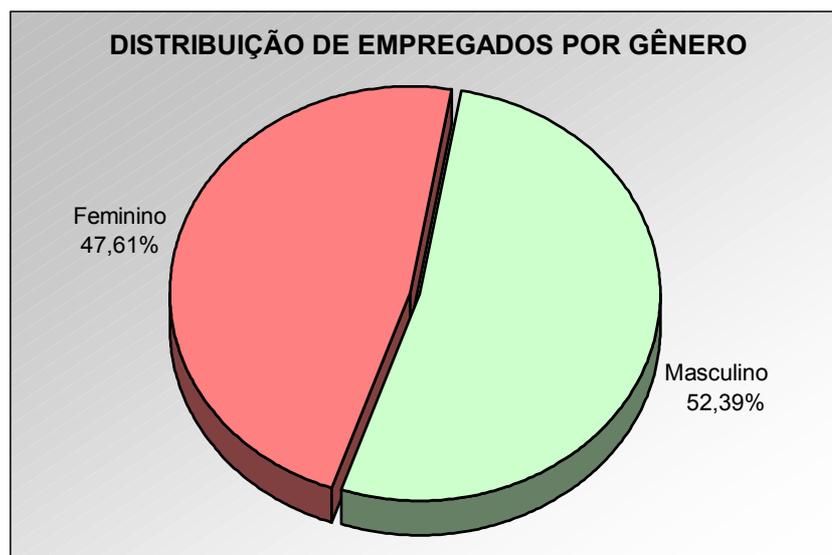
- ✓ atendimento das expectativas da sociedade e dos clientes;
- ✓ busca permanente de excelência na qualidade dos serviços;
- ✓ equilíbrio financeiro em todos os negócios;
- ✓ conduta ética pautada exclusivamente nos valores da sociedade;
- ✓ respeito e valorização do ser humano.

- DADOS ESTATÍSTICOS

Segundo fontes internas da empresa, até a data da realização desta pesquisa (dezembro/2001) a CAIXA contava com 1908 agências espalhadas pelo território nacional, coordenadas por 75 Escritórios de Negócios (EN). No Estado do Paraná essa proporção é de 160 agências (já incluídos os postos de atendimento, cuja única diferenciação das agências é o fato de estarem situados em empresas) e 5 Escritórios de Negócios, o que representa 8,4% do total da rede.

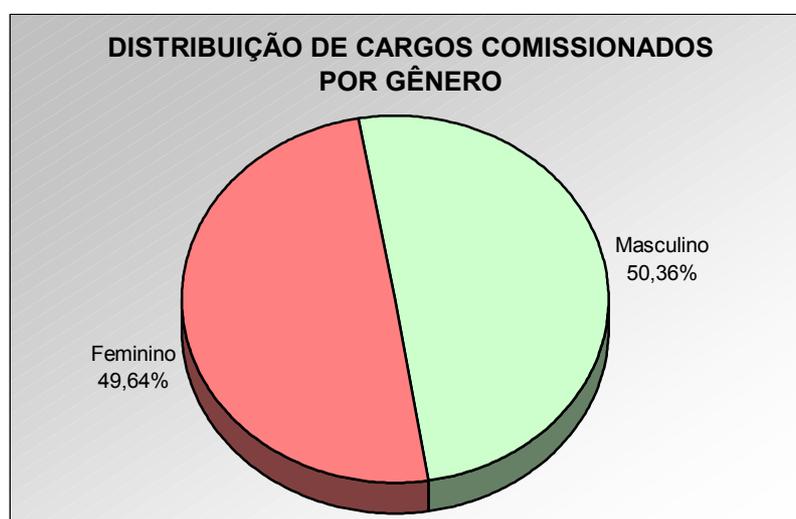
O corpo funcional é composto de 54.261 empregados, sendo 28.428 homens e 25.835 mulheres, o que demonstra um relativo equilíbrio na demografia ocupacional da empresa, no tocante a gênero.

Gráfico 1



Se analisarmos a distribuição de cargos comissionados na Caixa Econômica Federal, verificar-se-á a manutenção desse equilíbrio, posto que há 24.125 funções de confiança na empresa, das quais 12.150 são ocupadas por homens e 11.975 por mulheres.

Gráfico 2

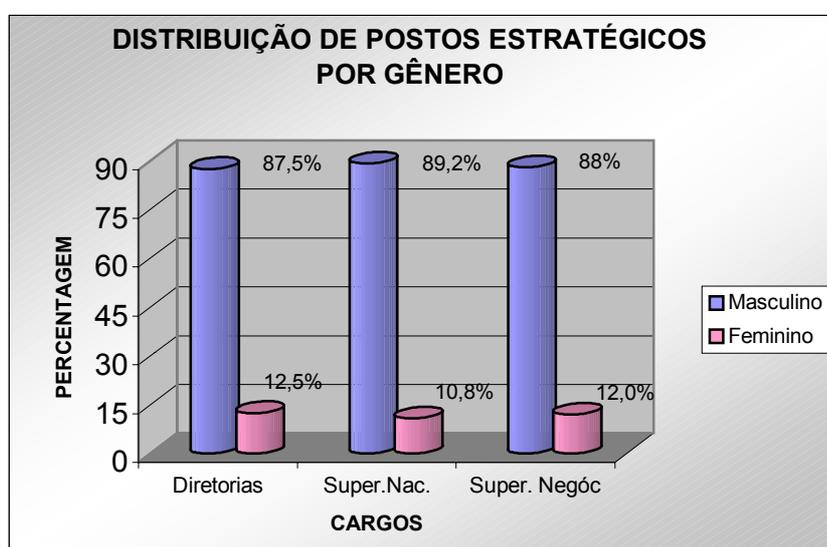


Fonte: Ger. Nac. MKT Corporativo

Todavia, se considerarmos a alta administração, cuja disponibilidade é de aproximadamente 120 cargos, aqui considerados os de diretoria (8), superintendentes nacionais (37) e superintendentes de negócios (75), observa-se a

predominância masculina na ocupação desses postos. No total, a ocupação feminina nesses postos estratégicos não ultrapassa a 12%. No Paraná não há sequer uma gerente de mercado, que é a figura responsável pela elaboração, distribuição e acompanhamento das metas estratégicas nas agências, cuja representatividade numérica nacional é superior a 300³.

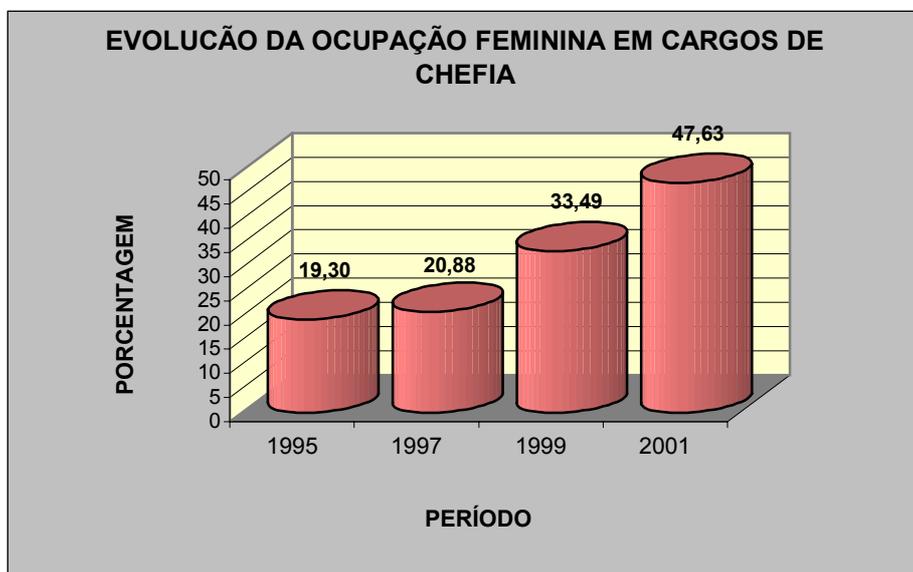
Gráfico 3



Apesar da hegemonia masculina na ocupação de cargos estratégicos na organização, nos demais níveis nota-se uma sensível evolução da mulher, nos últimos anos, quanto à colocação em postos de chefia média. Segundo parecer dos próprios funcionários, expresso nas entrevistas, essa ascensão pode ser resultado da implantação do sistema de processos seletivos internos, que oportunizou o acesso indiscriminado a funções gerenciais médias. Critérios como conhecimento técnico, experiência e mobilidade geográfica foram valorizados, em detrimento de indicações políticas ou pessoais, outrora predominantes.

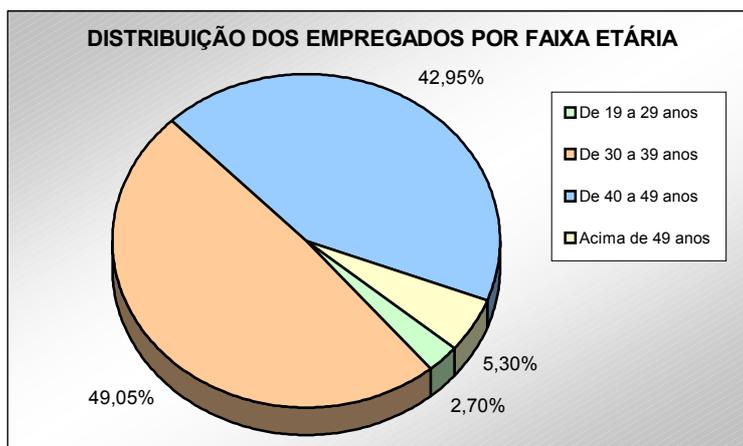
³ Dados coletados com os próprios entrevistados, posto que as solicitações formais feitas ao atendimento ao cliente não foram atendidas.

Gráfico 4



Segundo fonte interna (Escritório de Negócios Curitiba – Norte), o perfil do empregado da Caixa é homem, casado, entre 39 e 45 anos, detentor de diploma universitário, com mais de 12 anos de empresa. De fato, somente um dos entrevistados possuía idade inferior a 35 anos. O envelhecimento do corpo funcional deve-se principalmente ao fato de a organização não promover concurso público desde 1989, em razão de dois fatores: 1) a proibição de contratações públicas pelo Governo Federal e 2) a implantação do Plano de Racionalização e Competitividade, PRC, cuja linha mestra era a redução do quadro funcional e enxugamento generalizado da estrutura organizacional. No entanto, quando da mescla dos funcionários contratados temporariamente com os efetivamente concursados, há uma discreta elevação da média da faixa etária, conforme demonstra gráfico a seguir:

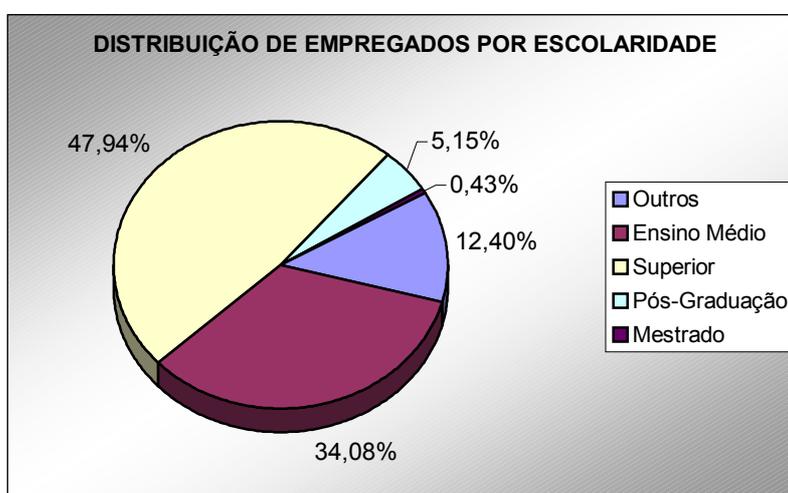
Gráfico 5



Conseqüentemente, o tempo de serviço dos empregados também é elevado, havendo uma predominância daqueles que trabalham na empresa há mais de dez anos.

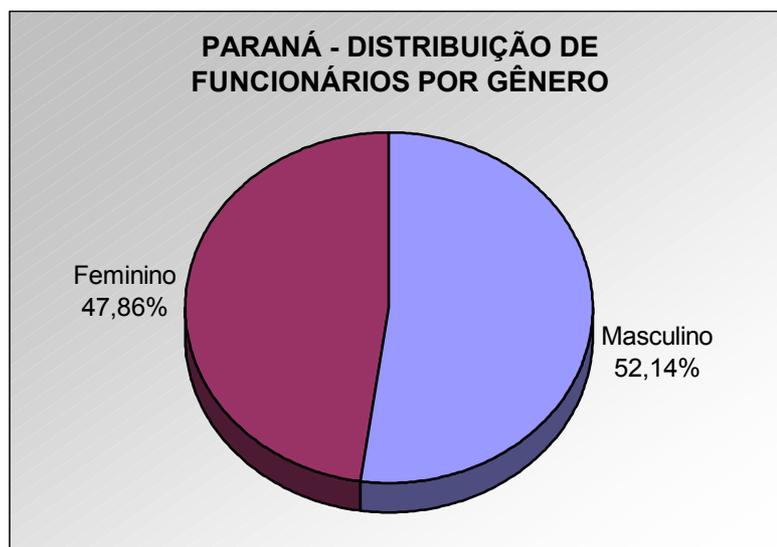
É notória a qualificação acadêmica dos empregados da empresa. Se for considerado o fato de que o pré-requisito para admissão na Caixa, por concurso público, é a conclusão do ensino médio, pode-se afirmar que o nível de escolaridade dos funcionários encontra-se bastante acima da expectativa. Do total de empregados, 53,52% possuem curso superior, dos quais 5,15% com algum curso de pós-graduação e 0,43% com mestrado.

Gráfico 6



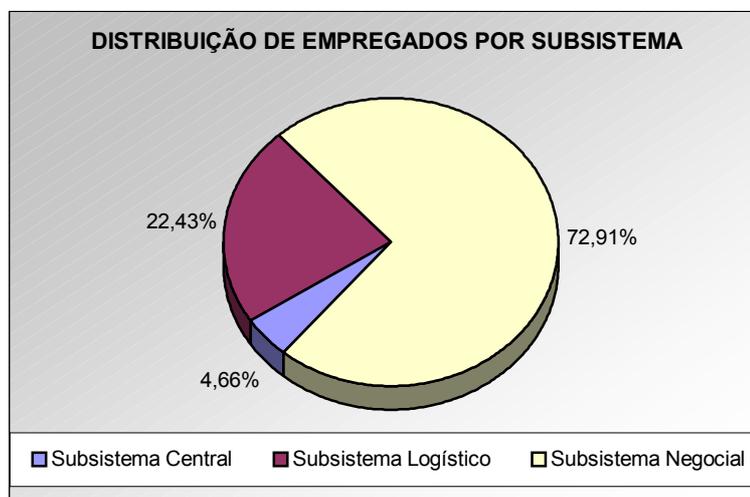
No Paraná, são 4.200 funcionários, onde é ratificado o equilíbrio entre homens e mulheres trabalhando na empresa, apontando uma pequena vantagem numérica masculina.

Gráfico 7



A mudança de postura da Caixa, outrora voltada quase que exclusivamente ao aspecto social, e hoje com forte apelo mercadológico, ensejou uma maior concentração de funcionários no subsistema negocial, composto por agências e Escritórios de Negócios, seguido pelo subsistema logístico, que corresponde às Gerências de filial e, finalmente, o subsistema central, com as áreas da Matriz.

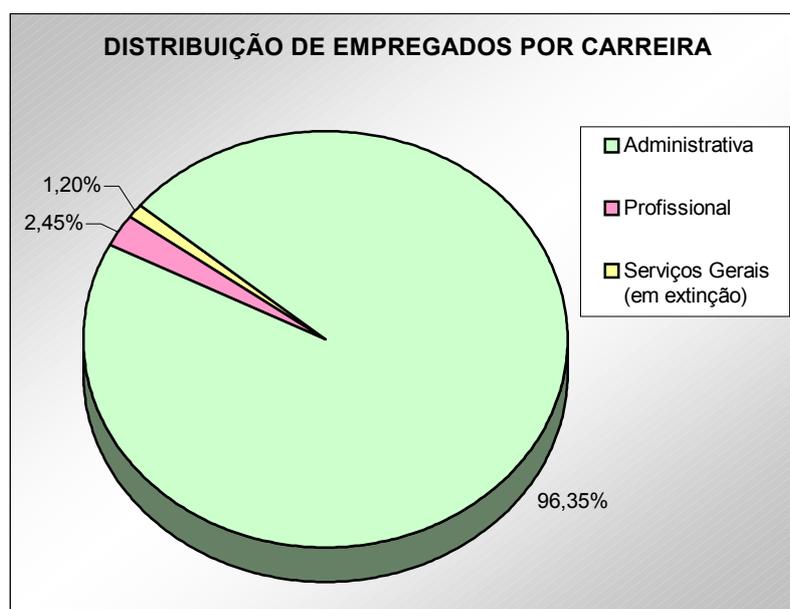
Gráfico 8



Fonte:Barbarini (2001)

Em termos de carreira, os funcionários encontram-se distribuídos da seguinte forma: 1) administrativa (técnico bancário e escriturário), 2) profissional (advogado, médico, dentista, psicólogo, engenheiro e arquiteto) e 3) de serviços gerais (em extinção), nas proporções a seguir apresentadas:

Gráfico 9



Fonte:Barbarini (2001)

- REFORMAS ECONÔMICAS E OS REFLEXOS NA CEF

Os planos econômicos de estabilização monetária, implantados durante história recente da economia brasileira, provocaram contínuos ajustes no Sistema Financeiro Nacional que, naturalmente, impactavam nos bancos. Contudo, o Plano Real, implementado em julho/94, pelo simples fato de ter atingido o objetivo proposto, suscitou radicais mudanças na forma de atuação e funcionamento das instituições financeiras, especialmente as públicas. Era preciso urgentemente modernizar a máquina estatal. Primava-se pela excelência do atendimento e melhoria dos processos em geral, considerados muito lentos e burocráticos. Além disso, o contexto capitalista mundial de globalização, a abertura de mercado e as

diretrizes neoliberalistas presentes no governo Fernando Henrique contribuíram para a consolidação do enfoque mercadológico da instituição.

Embora houvesse a intenção de implantar um programa de qualidade na empresa, com a eleição da nova diretoria no governo Fernando Henrique esse projeto teve que ser postergado, em favor de uma reestruturação mais drástica na empresa. Iniciou-se a informatização das agências, bastante atrasada em relação aos principais bancos do país. Em seguida, partiu-se para um plano, baseado nos princípios da reengenharia, que desse conta de reduzir a estrutura e incrementar a competitividade. O Plano de Racionalização e Competitividade (PRC) promoveu a descentralização administrativa, enxugamento de unidades, redistribuição de processos, realocação de empregados, planos de demissão voluntária, incentivos à aposentadoria, readequação física das instalações, terceirização de processos, além de outras reestruturações ainda em curso.

Por meio do **PRC**, implantado em 1995, foram suprimidos vários níveis hierárquicos na Matriz, extintas as Superintendências Regionais e cindidas a administração do negócio e a administração de atividades de apoio. Três subsistemas passaram a reger as atividades da Caixa:

- Subsistema Central, composto pela Diretoria Colegiada, responsável pela definição de políticas e diretrizes estratégicas, coordenação global das atividades e integração e articulação dos demais subsistemas;
- Subsistema Logístico, composto pelas Gerências de Processo e Centrais de logísticas, responsáveis pela execução de atividades e processos necessários à operacionalização de produtos e serviços e desenvolvimento de estudos para melhoria dos processos;
- Subsistema Negocial, composto por diversos Escritórios de Negócio (EN), os quais administram uma média de 20 agências (pontos de venda - PV) cada, responsáveis pelo desenvolvimento de ações táticas capazes de garantir o cumprimento das metas, e operacionalização e comercialização de produtos e serviços.

O plano prima, basicamente, pelo aumento da eficiência da empresa, melhoria da qualidade de prestação de serviços, priorização das atividades voltadas para o negócio da empresa, racionalização da estrutura organizacional com eliminação de níveis hierárquicos e fortalecimento das funções gerenciais e instâncias decisórias (Barbarini, 2001).

Além das mudanças de cunho estratégico e administrativo operacionalizadas pelo PRC, fazia-se necessária a readequação das instalações da empresa, especialmente no tocante a novas tecnologias. Criou-se o projeto 500, visando padronizar o atendimento em todos os postos de venda (PV), além de adequá-los à nova realidade mercadológica e aos princípios do PRC.

O referido projeto visava prioritariamente à mudança de layout, automação das tarefas dos PV, redução drástica dos serviços de retaguarda, remodelagem da marca e das cores da empresa, substituição de todo o mobiliário, e a instalação de um completo ambiente de auto-atendimento.

O objetivo de intensificar o uso dos canais de auto-atendimento (caixas rápidos, *home banking*, *internet banking* e débito em conta) ensejou a criação do Modelo Operacional de Ponto de Venda (MOPV), cuja principal finalidade era melhorar e aprofundar as mudanças criadas pelo projeto 500, por meio do detalhamento de procedimentos de execução de tarefas e definição de indicadores de desempenho. Pretende-se restringir a quantidade de operações efetuadas por empregados do banco, sobretudo no guichê de caixa, através do direcionamento dos clientes para canais alternativos e para os revendedores lotéricos, que passam a assumir várias operações anteriormente exclusivas dos bancos.

Tantas e tão variadas demandas somente poderiam ser atendidas mediante profundas alterações também na estrutura gerencial. Cria-se a figura do gerente de atendimento, responsável pelo primeiro contato com o cliente, identificação de suas necessidades e encaminhamento ao segmento mais apropriado. A partir dessa etapa, o cliente é então levado ao gerente de relacionamento que procurará atendê-lo dentro do que o seu segmento oferece (básico, integral e personalizado). O gerente geral é responsável pelo resultado global de todos os segmentos da

agência, administração dos recursos disponibilizados e pela supervisão dos gerentes de relacionamento e atendimento. O modelo prevê ainda um assistente administrativo, um supervisor de habitação, uma equipe de apoio às vendas, bem como funcionários temporários contratados exclusivamente para direcionar o cliente aos canais alternativos de atendimento (Barbarini, 2001).

A definição das metas, antes traçadas para toda a agência, passaram a ser definidas por segmento, pois cada um passou a comercializar apenas os produtos pertinentes a sua clientela. Conseqüentemente, a avaliação de desempenho dos gerentes, antes feita em termos globais de agência, passa a ser mensurada pelo segmento que atendem, e ainda na Matriz e não mais nos Escritórios de Negócios. Assim, os Escritórios de Negócios têm sua função administrativa bastante reduzida, posto que boa parte dos processos passa a ser controlada diretamente pela Matriz. Tal avaliação é feita por indicadores numéricos que, por comparações históricas, afere o cumprimento dos objetivos impostos pela alta administração.

Por meio de tão profunda reestruturação, a Caixa pretende a implantação de um modelo de gestão por resultados, pelo qual todos os processos da empresa são canalizados para a consecução dos resultados almejados pela alta administração.

- REFLEXOS PARA OS FUNCIONÁRIOS

A Caixa Econômica Federal, que sempre cumpriu um papel prioritariamente social na sociedade, sofreu uma alteração de suas funções a partir de sua caracterização como banco múltiplo, em 1989. A multiplicidade de atribuições que lhe foram imputadas concorreram para uma forte mudança na sua forma de atuação. A conseqüência direta para os funcionários foi uma expectativa de mudança postural, agora voltada marcadamente para a busca de clientes no mercado e para a venda de produtos.

Para atender a essa demanda, foram feitos fortes investimentos em treinamentos, principalmente os de cunho gerencial, que buscavam uma mudança atitudinal que culminasse com a profissionalização dos funcionários, convertendo-os em vendedores e operadores do mercado financeiro. A pressão pela melhoria na qualificação provocou mudanças na rotina dos empregados, que passaram a se

preocupar com a busca de conhecimento. Iniciava-se uma era em que os níveis de conhecimento e competência determinavam a indicação para cargos comissionados, antes baseada meramente na afinidade pessoal ou política.

Nova pressão ambiental, representada dessa feita pela implantação do Plano Collor, ocasionaria reformas de caráter administrativo e financeiro nos bancos, refletindo-se diretamente no corpo funcional. Na Caixa Econômica Federal, a demissão, em 1990, de aproximadamente 2000 empregados, contratados por concurso público, no regime CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas, criou um precedente até então inimaginável, pois a estabilidade, mesmo não sendo garantida por lei, consistia numa tradição da empresa. Sindicatos e associações de pessoal conseguiram reverter tal situação e provocar a readmissão dos funcionários. Todavia, o medo e a insegurança já haviam se instalado nas dependências da empresa. Posteriormente, a demissão sem justa causa seria instituída na empresa pelo Manual Normativo RH008, possibilitando a demissão de qualquer empregado sem justa causa. Dito de outra forma, o funcionário cujo comportamento ou produtividade não justificasse sua manutenção no emprego, ou cuja função tivesse se tornado desnecessária, seria sumariamente demitido, conforme parecer e decisão de seu gerente (Barbarini, 2001).

Quando da implantação da nova estrutura, efetivada por meio do Plano de Racionalização e Competitividade – PRC, em 1995, os funcionários comissionados das antigas áreas-meio foram destituídos de suas funções. Realizaram-se processos seletivos internos, com vistas a preencher as novas vagas gerenciais disponíveis no segmento logístico. De acordo com critérios técnicos específicos, foi definido o contingente necessário para compor as novas unidades, havendo aproveitamento apenas dos aprovados nos referidos processos seletivos. Como as mudanças de estrutura ocorreram antes da readequação dos processos de trabalho, houve sobrecarga para os componentes das novas unidades. Quanto aos demais funcionários, foram transferidos para áreas onde houvesse carência de pessoal, o que poderia implicar, dependendo do caso, mudança de cidade. Os gerentes do modelo antigo, que não lograram êxito no concurso interno, foram encaminhados para setores distintos daqueles que gerenciavam anteriormente. As equipes

remanescentes do antigo modelo sofreram uma redução de aproximadamente dois terços de sua capacidade produtiva.

A implantação do PRC foi mudando a percepção dos empregados de que, na empresa, as mudanças eram só de fachada e que se mudavam os nomes, mas não o funcionamento, pois as metas previstas pelo programa foram cumpridas e seguidas de novas reestruturações para complementar ou corrigir o curso das mudanças anteriores.

Mais tarde, com a implantação do Modelo Operacional de Ponto de Venda (MOPV), cujo principal objetivo é reduzir o número de tarefas desempenhadas por empregados, foi subtraída de boa parte dos funcionários, em especial dos caixas executivos, uma extensa gama de atividades. Houve um esvaziamento de funções, que possivelmente ainda culminará com a extinção de alguns cargos. A autenticação dos documentos deixados nos caixas rápidos e nos malotes de empresas, bem como o abastecimento do *cash dispenser*, por exemplo, passaram a ser efetuados por uma empresa contratada, dentro da agência. O *back office*, denominação dada a essa estrutura, visa realizar todo o serviço de retaguarda da agência, mediante a terceirização dos serviços.

Com efeito, percebe-se que as mudanças na empresa não se limitaram à implantação do PRC e ainda estão se processando no interior da Caixa. Durante a pesquisa de campo, uma das áreas estudadas neste trabalho passava por um processo de completa extinção, devendo toda a equipe ser realocada, no prazo de 40 dias. O setor seria centralizado em Brasília cabendo aos funcionários a busca por novas áreas. A decisão da empresa gerou uma notória insatisfação no corpo funcional que argumentava ser essa decisão um relevante prejuízo à instituição, em função da perda de continuidade dos processos e da memória institucional.

Quanto às almeçadas funções gerenciais, passaram a ser disputadas por processos seletivos internos, num processo denominado Banco de Oportunidades, que rendeu à empresa o prêmio Hélio Beltrão de inovações na gestão pública, cuja marca registrada é o fato de os próprios funcionários da unidade elegerem o participante do processo. O programa obedece às seguintes fases de realização:

- escolha do empregado que participará do programa, feita pela equipe;
- avaliação de conhecimentos;
- avaliação de perfil;
- curso de preparação básica;
- participação no Comitê de Avaliação Gerencial - CAGE;
- estágio supervisionado.

Além disso, a Caixa se reserva o direito de contratar profissionais no mercado de trabalho, como fez recentemente, remunerados acima da média dos concursados, com o fito de mobilizar o corpo funcional a buscar sua auto-valorização, por meio da procura de soluções inovadoras e eficazes para a organização.

Desnecessário frisar a insegurança e instabilidade no clima organizacional da Caixa, decorrente de tantas e tão radicais reestruturações. No entanto, convém ressaltar a importância que os processos seletivos internos tiveram para a ascensão da mulher na organização e para o maior equilíbrio no preenchimento de altos cargos na empresa. A substituição de critérios políticos e pessoais por critérios exclusivamente técnicos, como competência e experiência, possibilitou a participação de todos os funcionários indistintamente, sem que afinidades pessoais pudessem interferir na escolha. Note-se que, a partir de 1999, houve um incremento no número de mulheres na gerência média de aproximadamente 10%, o que corrobora a importância dos processos seletivos para as funcionárias.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Com vistas a preservar o anonimato dos funcionários, procedeu-se a uma codificação dos mesmos, que passaram a ser identificados neste trabalho por uma

letra maiúscula seguido do número correspondente à ordem cronológica de realização das entrevistas.

A caracterização dos 21 entrevistados foi feita com base no sexo, faixa etária, estado civil, grau de escolaridade, função que ocupam na organização e área onde se encontram lotados. Para melhor visualização da amostra, foi elaborado um quadro descritivo, apresentado a seguir:

Quadro VI – Caracterização da amostra⁴

CÓDIGO	SEXO	IDADE	EST CIVIL	FORMAÇÃO	FUNÇÃO	ÁREA
E-1	FEMIN	41	CAS	PÓS	CHEFIA	MEIO
E-2	FEMIN	46	SOLT	SUP	SUBORD	MEIO
E-3	MASC	43	CAS	SUP	CHEFIA	FIM
E-4	MASC	37	CAS	SUP	SUBORD	MEIO
E-5	MASC	38	SOLT	SUP	SUBORD	MEIO
E-6	MASC	33	CAS	PÓS	CHEFIA	FIM
E-7	FEMIN	38	SOLT	MÉDIO	SUBORD	FIM
E-8	MASC	52	CAS	SUP	CHEFIA	MEIO
E-9	FEMIN	36	CAS	SUP	SUBORD	MEIO
E-10	MASC	48	CAS	SUP	SUBORD	MEIO
E-11	FEMIN	39	SOLT	SUP	SUBORD	FIM
E-12	MASC	33	CAS	SUP	SUBORD	FIM
E-13	FEMIN	32	CAS	SUP	SUBORD	MEIO
E-14	MASC	36	CAS	MÉDIO	SUBORD	MEIO
E-15	FEMIN	43	CAS	SUP	CHEFIA	MEIO
E-16	MASC	40	SOLT	PÓS	SUBORD	FIM
E-17	FEMIN	38	SOLT	SUP	SUBORD	FIM
E-18	FEMIN	40	CAS	PÓS	CHEFIA	MEIO
E-19	MASC	37	CAS	PÓS	SUBORD	FIM
E-20	FEMIN	43	SOLT	SUP	SUBORD	MEIO
E-21	FEMIN	36	CAS	SUP	SUBORD	MEIO

⁴ Legenda: No item estado civil, a sigla *SOLT* pode significar tanto solteiro(a), quanto viúvo(a) ou separado(a), indicando tão-somente a inexistência de um(a) companheiro(a). Já no item formação escolar, a conotação *PÓS*, indica qualquer curso feito posteriormente ao ensino superior, independentemente de ser uma especialização, MBA, mestrado ou doutorado. Da mesma forma, as funções de técnico, escriturário, caixa, assessor, bem como as de gerente de agência ou de gerente de filial foram enquadradas simplesmente por funções de subordinação e de chefia, respectivamente. Tais critérios foram adotados com vistas a impedir a identificação dos entrevistados que, por meio de um cruzamento de informações, poderiam ser revelados, a despeito da omissão de seus nomes e da codificação utilizada.

Analisando item a item, tem-se que a distribuição dos entrevistados por gênero manteve uma certa equiparação com o cenário global da empresa, em termos proporcionais, havendo, contudo, ao contrário do verificado na distribuição dos funcionários na Caixa, uma discreta predominância feminina na amostra pesquisada. Note-se que a população da Caixa dispõe de 52,39% de empregados do sexo masculino contra 47,61% do sexo feminino, ao passo que, na amostra, esses índices são 52,4% e 47,6% respectivamente. Contudo, há que se observar que, em termos genéricos, há um equilíbrio dos funcionários da instituição em estudo, no tocante a essa questão.

Gráfico 10

Nota: Gráfico retirado por falta de espaço no disquete.

Nesta amostra, 80% dos homens são casados, enquanto que apenas 54,5% das mulheres encontram-se nessa condição. O restante desse universo apresenta como estado civil o de solteiros ou separados.

Embora esta amostra tenha sido deliberadamente composta por 3 gestores de cada sexo, o que, a princípio, poderia impossibilitar a verificação da distribuição de cargos comissionados por gênero, vale informar que, a despeito de possuírem função de chefia, alguns entrevistados foram ouvidos na condição de subordinados a um gestor em posição hierárquica superior a sua. É o caso, por exemplo, de gerentes de relacionamento ou chefes de setores de retaguarda nas agências, que devem reportar-se, em última instância, ao gerente geral. Nessas circunstâncias, seus liderados não fizeram parte da amostra.

Assim, ao analisar cada funcionário individualmente, desvinculando-os de sua posição na amostra, tem-se a função que cada um desempenha na estrutura da organização. Entre os 21 funcionários selecionados, 11 ocupam algum cargo de confiança, sendo 5 deles por mulheres, conforme demonstrado no seguinte gráfico:

Gráfico 11

Nota: Gráfico retirado por falta de espaço no disquete

Conforme já foi visto quando da caracterização da empresa, a maioria dos funcionários possui diploma de ensino superior. No caso dos entrevistados, esse percentual eleva-se para 90,5% contra apenas 9,5% daqueles que possuem somente ensino médio. Convém informar que encontram-se incluídos no percentual dos diplomados de 3º grau 28,6% de funcionários com alguma especialização e ainda 4,7% com curso de mestrado.

Gráfico 12

Nota: Gráfico retirado por falta de espaço no disquete

Quanto à faixa etária dos entrevistados, há uma preponderância de empregados na faixa dos 30 aos 39 anos de idade (57,2%), seguidos de 38,0% entre 40 e 49 anos e 4,8% entre 50 e 59 anos de idade. A idade média resultou em 40 anos. O elevado número de entrevistados na primeira faixa etária deve-se ao fato de a empresa não ter ofertado concursos públicos nos últimos doze anos, o que, naturalmente, provoca um envelhecimento no corpo funcional, conforme já explicado na caracterização da empresa. Já na segunda faixa, com boa representatividade nesta amostra, estão os indivíduos em cargos de confiança, o que geralmente implica mais tempo de empresa e, concomitantemente, de idade.

Gráfico 13

Nota: Gráfico retirado por falta de espaço no disquete

No tocante às funções desempenhadas na organização, a amostra contou com 23,8% de gerentes de agências, 19,1% de gerentes de filial, 38% de técnicos e

19,1% de escriturários. Cabe esclarecer que, como foram investigados três grupos sob gestão masculina e outros três sob gestão feminina, poder-se-ia concluir que o percentual de gerentes estaria restrito a um total de 28,6%, correspondentes a esses gestores analisados. Ocorre, no entanto, que alguns dos entrevistados eram também gerentes, em níveis inferiores na hierarquia organizacional, e aqui analisados em condição de subordinação. Daí o total de 42,9% de indivíduos em função gerencial, responsável por uma eventual interpretação distorcida dos resultados.

Gráfico 14

Nota: Gráfico retirado por falta de espaço no disquete

4.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA COMPARADAS

Pelos dados apresentados nas duas subseções anteriores – caracterização da empresa e caracterização da amostra – percebe-se que a amostra pesquisada guarda mais semelhanças do que discrepâncias em relação à população.

No que concerne à distribuição de empregados por gênero, constata-se um visível equilíbrio tanto na empresa em geral (47,61% mulheres), como no universo amostrado (52,4% mulheres). Essa condição, próxima da igualdade, é justificada, pela maioria dos entrevistados, pela forma de acesso ao emprego. Segundo os depoentes, o concurso público, com normas e procedimentos regulamentados pela Constituição, garante a isenção na escolha dos futuros funcionários, coibindo quaisquer possíveis tentativas de discriminação.

Da mesma forma, a idade dos entrevistados também mostrou-se avançada, revelando-se, contudo, a amostra ligeiramente mais jovem do que a população da Caixa. Enquanto, na organização em estudo, 42,95% têm idade entre 40 e 49 anos, na amostra pesquisada tal percentual cai para 38,0%. Já na faixa etária entre 30 e 39 anos, o índice de 49,05%, apresentado na instituição, eleva-se para 57,1% entre os entrevistados. As justificativas para o envelhecimento do corpo funcional da empresa já foram mencionados no item 3.4.1 deste trabalho.

Embora haja predominância de funcionários com nível universitário (47,94%) e especialização (5,58%) na Caixa Econômica Federal, os índices da amostra são ainda melhores. Senão vejamos: tem-se 57,20% dos entrevistados com curso superior – um acréscimo de quase 10% em relação à população – e 33,3 % com pós-graduação, representando um incremento de mais de 27%, se comparado com o cenário da empresa em âmbito nacional. Acredita-se que a explicação para essa melhoria no perfil dos entrevistados deva-se ao fato de a presente amostra possuir em sua composição um expressivo percentual (28,57%) representado por gestores que, geralmente, propõem-se a profissionalizar-se e especializar-se, seja por uma imposição do cargo, para o desempenho de suas atividades regulares ou para galgar posições ainda melhores na empresa. Note-se que a metade dos gerentes inquiridos possuem algum tipo de curso pós-graduação, o que, numa amostra de 21 elementos, é capaz de elevar substancialmente os resultados.

Se não for levada em conta a posição dos funcionários na amostra - representada simplesmente por chefia ou subordinado – e, sim, analisadas as funções de cada um na estrutura formal da empresa, a vantagem masculina na ocupação de cargos de confiança, antes no patamar de 50,36% no âmbito institucional, amplia-se para 54,55%, quando analisada a amostra em questão. Em termos gerais, contudo, pode-se afirmar que os panoramas praticamente se equivalem, dada a pouca representatividade da diferença ora relatada.

Talvez resida na alocação dos empregados nos devidos subsistemas (negocial, logístico e central) a maior divergência entre os dados da população e os da amostra. As informações dão conta de que, em função da recente política de atuação adotada pela Caixa Econômica Federal, voltada prioritariamente ao mercado, 72,91% de seus funcionários encontram-se vinculados ao subsistema negocial, enquanto que 22,43% ao logístico e apenas 4,66% no central. Já entre os entrevistados, a maior concentração está no subsistema logístico, com 61,9% dos pesquisados, contra 38,09% no negocial. Uma das razões capazes de explicar essa discrepância é a total ausência de componentes da amostra lotados na matriz, em Brasília (subsistema central), o que contribui para a acumulação numérica em apenas dois subsistemas. Ademais, a maior facilidade de acesso e disponibilidade dos empregados alocados nos subsistemas logísticos (se comparados com aqueles

nos subsistemas negociais, pressionados diariamente pelo atendimento direto ao público) também concorreram para a elevação percentual daquele segmento na amostra.

Outro dado assaz interessante que revelou alguma diferença entre a população e amostra diz respeito aos perfis do empregado e do entrevistado. Enquanto o perfil do empregado da Caixa Econômica é homem, casado, entre 39 e 45 anos, universitário e com mais de 12 anos de trabalho na organização, o do entrevistado é mulher, casada, universitária, 40 anos de idade e contando com 15 anos de empresa.

Em linhas gerais, no entanto, infere-se que a amostra e a população apresentam similaridades bastante significativas entre si, o que, de certa forma, valida e valoriza as informações obtidas daquela, conferindo-lhe significativa representatividade.

Concluída a exposição sobre a metodologia, proceder-se-á, na seqüência, à análise dos dados, com base no quadro analítico, constante do capítulo 3 desta dissertação.

5 ANÁLISE DOS DADOS

Para que se possa estabelecer uma correspondência entre as relações de trabalho e a gestão feminina e verificar em que grau tais relações modificam-se quando geridas por uma mulher, faz-se mister, inicialmente, a análise do comportamento gerencial de ambos os sexos. Tal análise foi feita sob a ótica dos processos gerenciais, elencados no referencial teórico desta pesquisa, que retratam as diferentes nuances na atitude dos gestores. Outros aspectos de relevante importância, merecedores de menção e igual interpretação, dizem respeito às representações sociais, cuja penetração nas sociedades em geral não exclui as organizações, fazendo-se presentes, portanto, na instituição em foco. Da mesma forma, as relações de poder perpassam e contaminam grande número de outros relacionamentos sociais, razão por que foram aqui consideradas categorias de análise. Conforme pode-se observar, a análise de dados está pautada no quadro analítico constante do item 3.3, cujo detalhamento explicita os critérios adotados na condução da presente análise.

Assim, a pesquisa de campo teve como norteadores as seguintes categorias analíticas: a) processos gerenciais; b) representações sociais e c) relações de poder, a saber:

5.1 PROCESSOS GERENCIAIS

5.1.1 COMUNICAÇÃO

Por tratar-se de uma instituição financeira de grande porte, a maioria dos procedimentos na Caixa Econômica Federal encontram-se sistematizados. Assim, por uma imposição normativa, a comunicação, via de regra, dá-se através de meios eletrônicos (Caixa-mail) ou reuniões. Contudo, apesar da padronização, percebe-se

algumas idiossincrasias na forma de repassar informações ou colocar-se perante algumas situações.

A maioria dos subordinados a homens afirmou não haver tipo de comunicação prevalecente na empresa, estando igualmente distribuída entre a verbal e a escrita (ou eletrônica). Ainda assim, aqueles que apontaram a verbal como sendo a forma de comunicação mais usual, disseram preferir a escrita, expressa por e-mails, pela segurança que apresentava e riqueza de detalhes nas informações. Registra-se, contudo, uma queixa generalizada quanto à falta de proximidade dos gestores masculinos, à efemeridade dos contatos e à baixa frequência com que se realizam reuniões e conversas informais, que, segundo os entrevistados, reflete-se na superficialidade de relacionamentos.

... a proximidade faz falta. Eu vejo meu chefe muito raramente e quando vejo é super-rápido porque tem cliente esperando, coisa pra resolver (...) (E-7)

Reuniões são mais eficazes. A proximidade faz a coisa fluir mais naturalmente, o e-mail é mais impessoal. Eu acho assim: ... se você tá falando ali no olho no olho a gente já tem condições de dar um retorno imediato: seria melhor assim quem sabe assado. Eu acho bem mais eficaz. Mas se ele prefere do outro jeito...(E-9)

Segundo a percepção de alguns entrevistados, gestores do sexo masculino privilegiam a rapidez da comunicação em detrimento de sua constância ou qualidade. A causa mais mencionada diz respeito à reestruturação pela qual passa a empresa que, mediante a redução do quadro funcional, impôs uma parcela maior na produção e no cumprimento de metas individuais, reduzindo, conseqüentemente, o tempo para conversas informais ou informações secundárias.

Se você tá fazendo alguma coisa errada ele chega e fala e isso é importante. Só que precisa ser mais constante pra se ter mais resultado. Precisa parar, ouvir, daí falar e não ir despejando tudo de uma vez. Atualmente não tem dado muito tempo pra isso. Também ele é muito agitado, fala tudo rapidinho (...) (E-11)

A gente tem no dia-a-dia aquela correria toda, mas a gente consegue se comunicar por e-mail ou fazer uma reunião por telefone, às vezes acontece. (...) Acho que o olho-no-olho seria melhor, você teria um feedback ali, na hora, sei lá.. (E-6)

Uma entrevistada aponta a falta de feedback como sendo uma das maiores deficiências na comunicação masculina:

.. eu não consegui, nos 2 anos que fiquei subordinada a essa pessoa, acertar nunca. Coisas básicas, do tipo redigir um ofício. Punha na mesa dele pra assinar, ele riscava todo o ofício, de cima embaixo. Eu não consegui acertar sequer o estilo de redação que ele tinha. Esse sentimento pra mim foi uma coisa muito frustrante, de não conseguir adivinhar, porque também não era me dito nunca como proceder (...) aquela sensação de que minha bola de cristal, embora lustrada, era ruim, muito ruim.. (E-1).

Já as gerentes primam não apenas pela comunicação verbal, na qual estaria inclusa aquela efetivada por telefone, como pelo contato pessoal e direto com o subordinado. Observe-se a auto-descrição de algumas gestoras sobre os principais meios de comunicação utilizados por elas:

Pra alguma coisa informativa, costumo usar o caixa-mail, mas no geral é mais o tête-à-tête mesmo. A conversa individual traz muitos resultados quando você tem alguma coisa pontual com o empregado, aliás eu prefiro. No dia-a-dia é bem mais o pessoa-a-pessoa (E-1).

... mas quando se trata de pessoas, eu gosto de assumir o comando, não repasso isso, seja em reuniões, ou isoladamente, eu gosto de falar com elas...(E-15).

Os subordinados a mulheres reiteraram tal descrição e demonstraram satisfação quanto à comunicação usada pelas gestoras, elogiando-lhes o fornecimento de feedback, a proximidade nas relações de trabalho e a capacidade de ouvir o funcionário:

A verbal, sem dúvida. Ela usa mais a verbal. E eu acho que está bom, também porque ela é muito franca. O que ela percebe, ela fala. Acho que este tipo de coisa que o empregado precisa. Isso é muito bom pro empregado. Ele precisa saber como está sendo visto. É super-importante pro empregado. Tanto o que ta bom quanto o que não está a contento... e isso ela faz sempre (E-2).

Na maioria das vezes é verbal. É, é bastante eficaz (...) Temos aqui a facilidade de interagir com a chefia, trocar informações, é mais prático você ter um problema e você ir falar com ela ou vice-versa. A sociedade hoje em dia premia o distanciamento entre pessoas através do meio eletrônico, então ter uma chefe que permite a gente falar, eu não acho antiquado não. É bem bom. A gente é valorizado (E-4).

Tem 2 possibilidades diferentes, mas sempre voltada pra comunicação verbal: uma quando ela quer falar sobre o meu serviço especificamente, daí ela me chama lá e a gente tem um diálogo; outra é quando ela quer se comunicar com o grupo, daí ela faz uma reunião e a comunicação é feita pra todo mundo. Eu considero boa, porque você consegue ter um feedback bom sobre como você está, se tem dúvida tira ali mesmo, naquele momento. Quando é escrita, por e-mail, por exemplo, você não tem como questionar. Até tem, mas é bem mais burocrática (E-5).

O mais comum é ela chamar a pessoa diretamente interessada no assunto e quando o assunto interessa a mais pessoas daí ela faz uma reunião mais ou menos rápida pra falar de uma vez só. No dia-a-dia ela chama na mesa dela ou vai até a mesa da pessoa também. Se for alguma coisa mais constrangedora, ela chama na salinha e fala a sós. Parece que desse jeito descaracteriza um pouco aquela relação de chefia-empregado e fica um pouco mais íntimo, digamos, tem mais amizade (E-14).

Além disso, há uma preocupação por parte das gerentes com a explicitação de normas e procedimentos, de forma a posicionar o funcionário quanto à sua função e missão do setor onde estão lotados:

Gosto de explicar o tempo todo por que estão fazendo aquilo, onde vamos chegar, a missão, os valores, etc, para que eles “comprem a idéia” da organização (E-18).

Acho que o meio mais eficaz que ela utiliza pra conseguir o que quer é deixar bem claro o que ela quer e onde ela quer chegar. Deixa bem claro os objetivos e onde a gente deve chegar (E-5).

Também tem o fato de ela informar bem a equipe, a não omissão de informação, deixar a equipe bem a par de tudo o que está acontecendo pra que a gente não se sinta excluída do processo maior (E-16).

O fluxo ascendente de comunicação não parece ser muito valorizado nas dependências da Caixa Econômica Federal. A nova política de recursos humanos,

segundo a qual qualquer funcionário pode ser demitido sem justa causa, tem intimidado e tolhido comportamentos mais arrojados, e o medo e a insegurança parecem ter calado as opiniões dos empregados em geral, conforme comprova depoimento transcrito abaixo:

... eu percebo que a pressão que existe pro cumprimento de metas, pro desempenho é tão grande, que inibe qualquer tipo de reclamação ou de posição contrária do funcionário. E depois de muitos anos, tem mais de ano que existe na Caixa a possibilidade de demissão sem justa causa. Esse instrumento está sendo usado e abusado como forma de pressão, ou seja, ou você faz o que a empresa quer ou você é sério candidato a ser mandado embora. Então isso tem causado uma certa omissão do pessoal pra se colocar perante a empresa. Vou falar pra depois ser mandado embora? Eu não!(E-1).

De modo geral, uma característica marcante da gestão da mulher parece ser a comunicação. As gestoras prezam muito a comunicação verbal direta, seja por meio de reuniões ou por diálogos individuais, isolados, dependendo do caso. Esse estilo favorece o surgimento de *feedback*, elemento não referenciado pelos comandados de homens. Por outro lado, segundo Mintzberg (1986), essa postura pode levar à centralização de informações e conseqüentemente ao aumento de controle sobre as atividades. O tempo requerido para contatos verbais e diretos pode induzir o gestor a executar pessoalmente a tarefa, tolhendo a delegação. De fato, muitas gestoras foram apontadas como sendo minuciosas, atentas e detalhistas, o que, em outras palavras, pode significar controladoras. Também é elogiado o modo transparente de repassar as informações, sem ocultar detalhes ou minúcias importantes ao processo.

Elas são mais comunicativas, repassam mais as informações estratégicas, sem medo (...) fazem as coisas acontecerem de maneira mais leve, comunicam-se mais levemente, pra tratar determinados assuntos elas são mais efetivas, abordam o assunto mais eficazmente, vão com jeitinho e conseguem mais rapidamente o que querem. (E-3).

A mulher tem uma tendência assim de já contar, de deixar aberto “olha, ta acontecendo isso, isso e isso”. O homem não, ele guarda as informações só que às vezes essas informações são importantes pra equipe, pro desenvolvimento das tarefas (...) ou eles esquecem de repassar ou querem guardar aquilo só pra eles, com medo que alguém possa ter mais importância que eles... (E-9)

Há uma reclamação generalizada dos funcionários quanto à omissão de seus gerentes no tocante às metas impostas pela empresa. Segundo a aceção dos empregados, certos objetivos são inatingíveis e, embora essa realidade seja de conhecimento dos gerentes, esses não os discutem com a alta cúpula, limitando-se a repassar a cobrança para os postos imediatamente inferiores. Dessa forma, poder-se-ia afirmar que a comunicação ascendente inexistente em qualquer que seja o nível hierárquico. Esse silêncio pode ser explicado pelas justificativas já arroladas alhures, quais sejam: a) a certeza de não serem atendidos em suas reivindicações, pelo momento de reestruturação irreversível que atravessa a empresa; b) pouca tradição em reclusatórias e c) medo de ser penalizado posteriormente de forma explícita (via destituição de cargo) ou implícita (via descaso ou negligência dos superiores para com o indivíduo ou setor).

.. acho que ele [o chefe] tem obrigação de fazer ela [a empresa] ver isso, de passar as dificuldades que nós temos. (...) mas quem tem que fazer o resultado somos nós, e nós temos dificuldade em fazer valer uma determinada estratégia (...) esse retorno pra quem elaborou a estratégia... o retorno pra área competente não tá indo. Nós estamos aceitando tudo calados aqui em baixo, e não tá dando muito certo não. E esse é o papel do chefe: é fazer voltar. Explicar que a situação real é essa ou aquela. (...)Eles não passam isso pra cima, pô! (E-7).

O gerente tem que ouvir o funcionário e passar pra frente, pros grandões da empresa. Eles não fazem isso aqui, o meu chefe não faz (E-11).

...eles impõem metas a serem cumpridas pelas unidades e o próprio gerente se sente incapaz de conduzir a equipe a produzir aquele resultado, e não vejo ninguém chegar pro Superintendente – que é o responsável direto pelos resultados naquela região – e dizer pra negociar as metas com a matriz porque as metas que vocês querem são impossíveis. Ninguém faz isso! (...) as pessoas abdicaram do direito de dizer o que pensam. Sem rebeldia. Só dizer o que pensam. É questão de postura: eu penso assim, quer fazer errado tudo bem, mas eu penso assim (E-10).

5.1.2 TOMADA DE DECISÃO

O tipo de administração presente na empresa parece dar lugar a poucas decisões não programadas, pelo menos nas áreas pesquisadas. Os setores

investigados são altamente normatizados, seja por leis ditadas pelo Banco Central que, além de permearem todos os setores da empresa, ficam mais evidentes nas agências, onde os procedimentos obedecem rigorosos padrões de horários, de atendimento ao cliente, estabelecem limites de alçadas operacionais bem delimitados, entre outros, ou por regimento interno, que impacta nas áreas-meio como as de R.H., estrutura, suporte técnico, etc. Essa forte observância às normas, ao mesmo tempo em que regulamenta qualquer tipo de questão, também inibe qualquer decisão mais arrojada dos gestores. Assim como os procedimentos, o comportamento dos gerentes também parece estar padronizado.

No entanto, algumas sutilezas afloram nas entrevistas e permitem estabelecer uma comparação entre as gestões de diferentes gêneros.

É interessante perceber que, ao serem questionados sobre a maneira como tomavam suas decisões, boa parte dos gerentes do sexo masculino se auto-classificou como sendo gestores analíticos, bastante preocupados com a identificação e análise do problema, bem como com as conseqüências de suas escolhas. Talvez até o façam, mas essa postura não é percebida pelos subordinados, que apontam a rapidez e prontidão na tomada de decisão como sendo a característica mais marcante de seus chefes.

Note-se o depoimento dos gerentes:

Primeiramente tratar o problema como ele é, sem aumentá-lo, analisando-o bem e tomando as medidas necessárias pra solução daquilo, pra que não assuma proporções maiores do que realmente é (E-3).

Primeira coisa que eu vou fazer é saber o que aconteceu. Vou chamar a pessoa que tá cuidando do processo. Sempre eu chamo em particular, conversamos e vemos o que tá impactando naquele resultado, por que que não aconteceu. Só depois parto pra decisão... (E-8).

Já na acepção dos funcionários, seus gerentes são eminentemente do tipo diretivo, ou seja, decidem rapidamente, às vezes sem buscar as informações necessárias, o que, eventualmente, pode resultar em uma decisão precipitada e impertinente:

Se depender dele é rápida a decisão. Ele senta e decide (...) Ele vai pra ação (...) ele é muito voltado à ação, decide rapidamente até pra evitar desgaste de imagem, preservar toda a interação que a Caixa tem com a sociedade, etc. (E-6).

São rápidas, prontas, nem sempre contemplando todas as limitações de quem precisa operacionalizar as soluções, entende? (E-7).

Eu acho que ele decide, não deixa pra amanhã, decide já. Até digo assim.. é proativo. Se tem que resolver, vamos resolver já e não deixar pra amanhã. Tem algumas decisões que não tem como ele discutir com os subordinados. Só ele pode tomar e depende dele. Nesse caso ele faz sozinho. Mas naqueles casos em que se exige a participação do grupo ele convoca todo mundo sim (E-12).

Em alguns casos transparece o individualismo do gestor ao decidir, sem recorrer aos subordinados. Tal atitude ratifica a classificação de líderes diretivos:

Não é de ficar se enrolando não. É bem rápido. Se tiver que tomar uma decisão ele toma e depois comunica (...) se vem de cima, ele obedece e comunica a gente depois (E-11).

Muitas vezes toma a decisão sem pensar, antes de amadurecer a idéia e conversar antes. Acho ele meio precipitado. Ele toma a decisão e faz as coisas sem conversar com quem deveria conversar e às vezes desagrada demais o cliente (E-10).

... encontrar alguém que resolva. Rapidamente!! Faz bem rápido, às vezes não chega nem a estudar ou confabular com outros e aí ocorrem algumas falhas. Porque o fato de você tomar uma decisão muito rápido não quer dizer que ela vai ser eficaz (E-9).

Pelos discursos transcritos acima nota-se uma visível divergência entre a auto-imagem dos gerentes e a que é feita por seus subalternos.

Os subordinados de gestoras percebem-nas como um misto de: a) decisoras comportamentais, voltadas, portanto, à acurada identificação e análise do problema, mediante observação dos pontos de vista de todos os funcionários, e b) decisoras conceituais, pelo fato de levarem em consideração as variadas alternativas possíveis para a obtenção da melhor solução. O fato de consultar e debater questões com

funcionários envolvidos revela, ao mesmo tempo, uma inclinação para a contemplação.

Analisa cada caso, é maleável, tranqüila. É uma pessoa coerente que toma decisão não só baseada na emoção tem o momento racional também (E-2).

Ela delega pro empregado responsável pelo assunto a solução do caso e se esse não conseguir, aí ela vai junto com ele buscar a solução. (...) Se realmente exigir uma decisão gerencial ela procura atuar junto com o empregado. Se for algo bem atípico, ela pode ir buscar a solução. Mas não vejo nela o tipo do chefe que digamos deixa a coisa quieta pra ver se se resolve. Eu vejo interesse nela sempre em resolver as questões, quaisquer que sejam (E-4).

...a gente sempre trabalha interagindo, as pessoas tem um conhecimento técnico bastante bom e aí chegam e a gente vai discutir algum assunto que às vezes ta fora da rotina diária. Conversa-se bastante pra se chegar a um encaminhamento final (E-18).

Bom, até pelo conhecimento, amplitude do conhecimento e de relações que a Fulana tem, ela tem essa facilidade de rapidamente perceber quais as conseqüências que determinadas decisões trarão. Isso é muito rápido, ela tem raciocínio muito rápido, isso também é facilitado pelo fato de ela ter uma visão ampla. De repente, uma decisão que precisa ser tomada, ela assume uma atitude que a gente ainda não tinha nem pensado. Isso facilita nossa vida de subordinado, dá segurança pra gente (E-19).

Essa abrangência de análise e decorrente, segundo avaliação dos funcionários, da intuição e emotividade femininas.

O homem tem uma avaliação mais fechada das coisas, a mulher já pensa em várias outras nuances daquilo que precisa ser decidido (...) analisa as coisas com a cabeça, mas também muito com o coração (E-7).

A mulher tem uma vantagem muito grande em relação aos homens que é a intuição delas. Elas conseguem avaliar melhor o resultado de determinadas ações em função disso. Parece que vêem a questão mais aberta. (E-10).

No entanto, apenas uma funcionária, em toda a amostra, referiu-se explicitamente à questão da emoção ao analisar a tomada de decisão de sua chefe, e ainda assim, ponderou haver equilíbrio entre razão e emoção, o que denota não

haver inclinação para emotividade e, de certa forma, contradiz a percepção dos dois entrevistados anteriores.

Não se pode afirmar, ainda, que não haja aquelas que são vistas como individualistas, cuja decisão é tomada isoladamente, sem qualquer participação dos subordinados. Segundo parâmetro de Robbins (1983), essas estariam também enquadradas na classificação de decisoras diretivas, cujas escolhas são marcadas pela rapidez e individualismo.

Ela consulta as bases, outras pessoas, chama a chefia imediatamente abaixo dela pra participar dessa decisão. Ouve a opinião das pessoas, mas já tem uma pré-disposição pra tomar determinada decisão. É o jeito dela. Chama as pessoas, ouve, mas ela já tem uma certa tendência. É isso que eu percebo (E-14).

Tomo decisões bem rápidas. Pondero, ouço as parte, mas eu sou uma pessoa que tomo a decisão e assumo todas as conseqüências. Não fico em cima do muro nem repasso meu problema pra ninguém. Não deixo pra depois não (E-15).

..ela já começa a resolver e resolve. Mas resolve mesmo, ela não fica no vamos ver. Ela resolve mesmo!!! De fato resolve (E-20).

Conforme ficou patente, um vocábulo que salta aos olhos quando da leitura da transcrição das entrevistas dos grupos geridos por homens é rapidez. Os entrevistados apontaram a prontidão com que seus gestores tomavam as decisões como sendo a característica mais marcante. Isso os classificaria, segundo Robbins (1983), como gestores diretivos, que é descrito como sendo extremamente ágil ao decidir, utilizando-se da razão para embasar as alternativas escolhidas e desprezando informações complementares que, de alguma forma, possam retardar o processo. Todavia, há que se analisar se essa é uma característica decorrente da socialização masculina, que coloca os homens, desde cedo, à frente das responsabilidades para com família e trabalho, obrigando-os a tomar partido em suas ações, ou se é mero resultado das pressões por resultados rápidos e eficazes, tão presentes na Caixa nos dias atuais.

O alijamento dos demais funcionários do grupo do processo decisório garante agilidade às decisões, mas, em contrapartida, pode conduzir a escolhas impróprias. A confluência desses dois fatores (prontidão e individualismo) aponta para uma inclinação para a ação, o que parece de fato identificar as gestões masculinas. O exacerbado foco no resultado, analisado e comprovado por outros indicadores nesta pesquisa, como liderança e controle, constitui-se num elemento catalisador de ação, propiciando aos gerentes bastante agilidade. Já a análise das gestões femininas aponta para decisoras conceituais, pelo fato de estudarem as questões sob diversos prismas, buscando o maior número de informações possíveis antes de decidir.

Tais características enquadrariam os homens como detentores de orientação de valor voltada para ação, enquanto que as mulheres, para a contemplação.

5.1.3 CONTROLE

Não obstante boa parte dos entrevistados ter afirmado que a C.E.F. não possui instrumentos formais de avaliação de desempenho, um percentual considerável asseverou serem cobrados sistematicamente pelos resultados apresentados. E mais: disseram que a empresa oferece meios eletrônicos aos gestores que lhes possibilita controlar de perto todos os passos dos funcionários, seja de âmbito profissional (cumprimento de metas financeiras, mercadológicas, comparação com demais funcionários em postos similares, classificação dos resultados auferidos em grupo, etc) ou de caráter comportamental (assiduidade, pontualidade, deslocamentos, etc). Nesse sentido a empresa poderia ser classificada como detentora de um controle majoritariamente técnico, resultado de sua tecnologia física, segundo parâmetros utilizados por Steil (1996), já mencionados neste trabalho.

Nosso sistema permite esse controle, né? Naquilo que eu sou cobrado, o chefe tem como medir, através de sistemas nossos, internos. Não adianta querer enrolar “ah, tô fazendo..”.

Se não está aqui, o sistema diz que não está aqui. Então cadê? Tem um controle bem tempestivo e eficaz, em cima da gente mesmo. O sistema não mente: se você fez, tá lá, senão... (E-12)

Nos setores pesquisados observou-se haver proximidade física entre os gestores e seus subordinados diretos, o que, de certa forma, contribui para um melhor e mais freqüente acompanhamento do desenvolvimento das tarefas, especialmente daquelas executadas rotineiramente e que escapam do controle via relatórios, como o tratamento dispensado ao cliente pelo funcionário, por exemplo.

Nas gestões masculinas, nota-se uma preocupação dos gerentes em afirmar que o controle feito por eles restringe-se exclusivamente ao campo profissional, representado pelo atingimento das metas traçadas pela organização e o comportamento do funcionário dentro da empresa. Tamanha é a ênfase na afirmativa que tem-se a impressão de que esses gerentes procuram, deliberadamente, eximir-se de qualquer outro tipo de relacionamento que não o profissional:

Só o profissional. Estritamente o profissional. Nada pessoal. Desde que a pessoa esteja cumprindo suas tarefas não nos metemos na vida particular de ninguém (...) Existe hoje o controle informatizado pelo ponto eletrônico, há um ano mais ou menos, que verifica horário de chegada, saída, essas coisas. Mas sempre o profissional (E-8).

...só as metas e objetivos que são previamente definidos pela empresa, que ela traça pra nós. Isso a gente acompanha através de mapas e outras ferramentas, pra controle individual também (...) até porque a gente opera no varejo e varejo precisa ser medido todo dia (E-3).

Sobre números e resultado, sim. Diariamente eu informo o que eu produzo, por meta, distribuído em grupos de metas e ele me classifica dentro de um grupo de funcionários com o mesmo perfil de trabalho..tem uma classificação... (E-6).

Só sobre o resultado. No meu trabalho especificamente, você sempre tem que mostrar resultado: seja na manutenção ou na implantação de uma unidade. Tem que ter resultado diretamente (E-10).

Vale observar a notória preocupação com o resultado, principal objeto de controle nessas gerências, segundo percepção de muitos.

Em alguns setores, a observância de prazos de entrega constitui-se um importante componente de controle que, nesses casos, é feito eletronicamente, via e-mail, permitindo ao gestor o acompanhamento e cobrança da execução das tarefas *on line*:

Existe o controle de algumas mensagens e de algumas solicitações importantíssimas (...) informações que têm prazo e horário pra serem respondidas. Então nessas a gente sempre coloca o nome da pessoa responsável e vai estar cobrando alguém.. isso existe. Tudo isso é feito via-e-mail (E-9).

Alguns empregados disseram sentir-se como que vigiados pelo seu gerente o tempo todo, em razão de que o controle é feito não apenas sobre a tarefa e sim sobre todas as etapas que levam à execução da mesma.

Às vezes você tá atendendo uma pessoa, por exemplo, abrindo uma conta, daí eu não preciso mais do cliente, eu mando ele embora , mas eu não terminei o atendimento dele, eu to terminando de rever os documentos. Só que se ele vir a cadeira vazia e cheio de gente pra ser atendida ele já pede pro menino mandar outro cliente, sabe? Ele não espera pra verificar se você realmente terminou o atendimento ou não (E-11).

Já nas gestões femininas, a maioria dos depoentes afirmou serem controlados pela tarefa, de cuja execução foram incumbidos, sem que haja interferência da chefia durante as fases intermediárias do processo. Ponderaram que, paralelamente, as gestoras não descuidam do lado pessoal da questão, estando atentas às mínimas alterações de clima organizacional, investigando as reais causas das mudanças. Elogiaram a confiança que elas lhes depositavam e a sinceridade com que abordavam e transmitiam as instruções e informações relevantes:

Controla bastante tarefas, mas não descuida do lado pessoal, individual. Tá sempre pronta pra ouvir e conciliar, se a gente não atinge o resultado que ela queria. (E-4).

A exemplo do que ocorreu em uma gestão masculina, uma componente de um grupo gerido por mulher também queixou-se do excessivo controle, por entendê-lo como uma vigilância:

.. então ela vê se está publicado, ela procura no site da CEF, se está lá.. se tá lá é porque eu fiz. Daí ela fala: ah, tal coisa não tá lá, se não tá lá é porque eu não pus. É um controle, é como se... acho que é o papel dela, mas é como se ela estivesse vigiando um pouco, sabe? Eu sinto isso. Não é declarado, é meio velado (E-13).

Contudo, essa visão não é corroborada por outros colegas, vinculados a chefias similares:

Não diria bem controle, mas acompanhamento.. das atividades; isso com certeza, com prazos, definidos e negociados. E daí ao final dos prazos é verificado se foi atendido ou não e o porquê (E-19).

Não. Ela monitora através de nossos relatórios, dos resultados, mas não o faz momento a momento, ela entrega a demanda pra gente e depois cobra se está ou não resolvido o problema. Mas não é momento a momento não (E-14).

Ela está a par de tudo que tá acontecendo, mas ela não fica cobrando nada porque na nossa equipe a gente já sabe o que tem que ser feito.. e se você tem alguma dúvida você vai pro supervisor e ele te orienta. Ninguém fica te controlando, perguntando: você já fez? Quando vai fazer? Não, nada disso. Se ela precisa de algo especial ela chega, pede, mas não fica no teu pé. Você não se sente pressionado aqui dentro (E-20).

Como se observa, a despeito de não haver uma avaliação formal de desempenho, a empresa, por meio de seus sistemas informatizados, oferece subsídios aos gestores, tanto masculinos quanto femininos, para exercerem controle direto sobre seus subordinados, tanto no tocante à produção quanto ao comportamento na empresa. Cabe a cada um fazê-lo com maior ou menor intensidade, dependendo da personalidade ou estilo de liderança do gerente.

Nota-se uma visível preocupação das gestões masculinas quanto ao controle do resultado, exercendo pressão sobre os subordinados nesse aspecto.

São bastante assertivos e objetivos em suas cobranças. Não parecem, ao contrário das gerentes, estar dispostos a se envolver em questões de foro particular, mesmo que possam, de alguma maneira, justificar ou explicar um desempenho aquém do esperado.

As mulheres são referenciadas como dirigentes que exercem o controle voltado ao resultado, mas com a diferença de que não descuidam das questões individuais que, certamente, afetam não apenas esse como a maioria dos processos gerenciais aqui analisados. Preocupam-se, segundo os entrevistados, com dificuldades pessoais que o funcionário possa porventura estar enfrentando em sua vida privada e que, de alguma forma, estejam interferindo em seu desempenho na empresa. Autoclassificam-se como subordinados “livres” para agir e desenvolver suas tarefas, tendo responsabilidade apenas sobre a versão final dos trabalhos. As entrelinhas, todavia, contradizem tal discurso. Nota-se uma acurada preocupação das líderes com cada etapa da execução das tarefas, levando-as, inclusive, a desenvolver instrumentos adicionais de avaliação de desempenho, o que revela alto grau de controle. Ademais, a referência feita à exacerbada organização feminina do ambiente do trabalho, seja nos aspectos físicos como na estruturação dos processos, corrobora essa perspectiva.

Quanto à objetividade na avaliação de desempenho, pelos próprios instrumentos fornecidos pela empresa, tanto gerentes do sexo masculino quanto feminino parecem fazê-lo da mesma forma. A única diferença reside no fato de que os produtos finais, gerados nos vários setores da empresa e, portanto, com características diferenciadas, podem facilitar ou não seu acompanhamento ou controle de produção, dependendo do critério utilizado. Assim, um gerente de agência, por exemplo, indistintamente de sexo, recebe relatórios *on line*, expresso em números, apontando a *performance* de sua unidade. Isso lhe permitirá proceder a eventuais correções ou ajustes quase que imediatamente. Já uma área-meio, responsável por tarefas de cunho administrativo, terá maior dificuldade em avaliar o desempenho dos funcionários, já que suas metas não são financeiras e, conseqüentemente, mais dificilmente mensuráveis.

5.1.4 LIDERANÇA

Na análise dos gestores do sexo masculino, parece haver uma discreta predominância da liderança transacional, sobressaindo um alto grau de estrutura iniciadora, ou seja, voltada para tarefas, prazos e consecução dos objetivos previamente estabelecidos. Um gerente, mesmo ao se auto-definir como sendo participativo e descentralizador, não deixou de enfatizar seu compromisso com o resultado e o respeito às normas:

Eu gosto de participar, descentralizar, mas sou extremamente voltado para resultados. Meu compromisso é com o resultado, eu vejo o resultado (...) o que a unidade precisa atingir num determinado período, eu não perco isso da mente nunca. (...) o quesito norma é importantíssimo, ela deve estar sempre à frente. Até pelo papel que eu tenho aqui dentro eu tenho que me ater às normas, é de suma importância (E-3).

Eu tenho que apresentar resultado! Isso é o que importa, senão não haveria necessidade de eu estar aqui (E-16).

A queixa dos funcionários, relatadas nas entrevistas transcritas a seguir, expressam claramente essa tendência:

Na verdade, eu sinto falta de uma administração um pouco mais próxima e um pouco mais voltada pra pessoa. Eu acho que nós temos aqui uma administração muito voltada pra números exclusivamente. A pessoa tá muito esquecida... (E-21).

O importante é só o número que você representa na empresa. Mais nada. A qualidade do atendimento que você dá, só interessa se ele for negativo. Se for positivo não. Não pesa mais. Então o teu tempo não é mais suficiente pra você cumprir tudo que lhe é designado mas não tem importância, entende? (E-7).

Outros entrevistados ratificam essa percepção:

Eu procuro dar o exemplo pra eles saberem o que eu espero deles também. A questão de produzir, de trabalhar: eu dou o exemplo. Eu to dedicado aqui, no serviço, 100% dedicado a

trabalhar e mostrar resultado. É exatamente isso que eu espero deles. Se eu tiver isso deles, tá bom (E-12).

Meu gerente é extremamente operacional. Ele é muito focado em tarefas, pouco político, o que fez inclusive com que nossa área estivesse agora sendo extinta. Na disputa de espaço na empresa, ele não conseguiu mostrar a relevância da presença da nossa área junto aos empregados, porque ele é muito focado pra tarefa. Todas as exigências que ele nos faz são voltadas pra tarefa, exclusivamente (E-1).

..tem que fazer um acompanhamento junto do funcionário, apontando também o que está certo, isso é importante, não é só reclamar e dar bronca. É o que eu não tenho no meu chefe. Ele é muito distante e só se importa com os números (E-17).

Então hoje em dia, tem que ter visão ampla de mercado e da empresa também. Isso ele tem. Só acho que tem que desenvolver o lado humano também.. isso precisava! (E-12).

Quanto ao estilo de liderança ser considerado democrático ou autocrático, não parece ter-se revelado qualquer tendência nesse sentido, posto que há registros que corroboram ambas as tendências. Observe-se a diversidade de opiniões dos subordinados, relativamente a essa questão:

Mas tem pessoas que você tem que levar na rédea curta; essas você tem que trabalhar em cima disso... Então eu chamo e aí... veja eu sou muito liberal, mas na hora de cobrar eu sou meio chato, mas sempre com diálogo....(E-8).

(...) e os argumentos costumam ser muito convincentes. O Fulano é capaz de convencer uma pessoa de coisas que nem ele acredita. Mas ele é capaz de convencer, sabe? Então ele é muito convincente. Mas é sempre pela palavra (E-7).

Na base da conversa. Fulano não é de ser autoritário, ele chega e pede pra você fazer as coisas (E-11).

Ele é aberto, franco e honesto. É bom de trabalhar com ele. (E-6)

Ele é muito exigente, exige a resposta em tempo hábil, não gosta de erros .. nenhum erro, claro se ele é exigente né? (E-9).

Boa parte desses mesmos funcionários afirmou que, em havendo necessidade, o gerente certamente usaria de meios mais autocráticos para solucionar uma eventual polêmica:

Nas reuniões aparecem os pontos de vista do gerente geral e dos gerentes de relacionamento e muitas vezes ele precisa impor a posição dele senão.. é o papel dele, né? (E-6).

É... quem ta com ele tem que haver a concordância, tem que entender o que ele tá colocando. Se não houver concordância, se a pessoa não concordar com aquilo, ele vai usar do que estiver ao alcance dele pra resolver o problema (E-7).

Tem umas coisas que quando ele traz pra você já traz direcionado já. Já ta bem descrito como ele quer a coisa. (E-12).

Por estarem prioritariamente focados nos objetivos empresariais somente, o relacionamento entre gestores e seus subordinados é cordial, educado, amigável, porém distante e superficial:

...é a motivação que elas têm pra trabalhar, e essa motivação é interna e externa, e o chefe tem papel muito importante nessa motivação. O feedback mesmo, se as coisas estão bem ou não.. tem que haver uma conversa (...) É sentir ali do teu lado pra te chamar atenção quando for preciso, mas pra todo momento, mais presente, nem que seja só pra te ouvir, faz muita falta (...) Então precisa de um chefe presente, companheiro, amigo, com autoridade também... mas cadê? (E-7)

É que com o Fulano a gente não tem muito essa relação. É todo mundo meio independente, sabe? (...) porque na verdade ele tá ali mais pra assinaturas, autorizar os pagamentos .. (E-9).

Quanto ao relacionamento interpessoal, embora seja classificado como bom por eles mesmos, fica implícito nas entrelinhas, as dificuldades de relacionamento presentes nas equipes da Caixa Econômica Federal. Observe-se as transcrições a seguir:

Eles se relacionam bem, gostam do que fazem, têm os objetivos bem definidos, acho que isso é bastante no trabalho. E eu não vejo nenhum conflito, elas se relacionam bem, são éticas.. eu também me relaciono bem com todos (E-3).

Algumas vezes a gente nem se relaciona com algumas pessoas do grupo (...) pouco atrito, só que não é tanto estreito esse relacionamento, você não conhece tanto as pessoas (E-6).

Amigáveis. Amistosas. Acho que a gente tem uma competitividade sadia, sabe? Não existe selvageria, nem sinto assim jogo sujo, nem nada. Não existe esse tipo de coisa. Mas bem distantes também. Sem condição de ter uma proximidade maior.. (E-7).

A maioria tem um relacionamento bom (...) Alguns por causa do nível de stress (porque estão com bastante dificuldade na empresa, mudança de setor e tal) aí vira um chato de galocha (...) é gente que não sabe conviver com os outros. A pessoa tinha que ser menos porco-espinho, o cara já tá prevenido contra os outros e contra a equipe, então um dia ele chega e te cumprimenta e no outro nada! (E-10).

São boas, só que ultimamente tá muito agitado então a gente não tá tendo tempo de sentar, conversar, bater papo assim, por questão do serviço mesmo, porque reduziu muito o quadro funcional, então a gente tá acumulando serviço (...) Todos se dão, só que não se tem tempo pra conversar (E-11).

Poucos foram os que elogiaram os relacionamentos de trabalho sem qualquer reserva em seus comentários:

É ótimo em ambos os sentidos. Aqui eu acho que é uma equipe que tem muita personalidade, o que cada um pensa é dito, doa a quem doer, então eu acho que é fácil você trabalhar quando as pessoas falam o que pensam. Claro que há uma educação, todo mundo respeita a hierarquia, não vejo qualquer problema social aqui dentro (E-9).

Nas gerências femininas, é notória a preocupação das líderes com o indivíduo, bem como com o clima predominante nos grupos, o que revela uma emergência do fator de consideração. Se a melhoria do ambiente implicar ouvir seus subordinados, mesmo que em questões pessoais, extra-profissionais, elas o fazem:

Aqui você pode falar, ela te ouve, te aconselha mesmo. E não precisa ser só sobre a Caixa ou coisas do serviço. Ontem, por exemplo, ela estava falando com essa menina aqui que é

uma prestadora de serviços, porque nós estamos em fase de extinção da unidade ... Ela tava dizendo: olha, aqui é assim, você deve se comportar assim, assim e assado, porque tem chefias que não são assim, sabe? Uma coisa assim de educação mesmo, consideração com os outros (E-2).

Eu diria que ela é uma pessoa que tem essa sensibilidade ... é flagrante a preocupação dela em ajudar os empregados que estão aqui lotados em conseguir nova lotação. Ela mostrou essa preocupação, ela brigou por nós, acompanhou o processo passo a passo (...) Ela se preocupa bastante com a questão pessoal e isso dá um retorno muito bom. Você como subordinado se sente gratificado e daí você acaba respondendo com fidelidade, lealdade, enfim, acho que é muito bom uma chefia que tem esse tipo de preocupação (E-4).

Ela deu todas as orientações e colocou-se à disposição: “se alguém precisar de alguma coisa, ou outra orientação, ou que eu fale com alguém, que indique, etc...” e acho que ela não seria falsa de indicar alguém como sendo um bom empregado se não fosse. Ela fez o certo (E-13).

Pelo fato de eu estar na área de RH hoje, a gente percebe que a área valoriza muito isso [saber lidar com grupos] ..tem a busca de resultados constantemente, mas sem esquecer das pessoas, essa parte do relacionamento sabe, de participação.. acaba se tornando uma ferramenta importante na administração. Isso eu aprendi com a Fulana (E-19).

Da mesma forma que nos grupos liderados por homens, não houve meios de classificar as gestões femininas como sendo eminentemente autocráticas ou democráticas:

Democrática. Totalmente democrática (E-2)

... e naquilo que não há consenso, que não tem jeito mesmo, eventualmente ela pode até definir uma postura dentro daquilo que é de interesse da área, mas de modo geral ela procura o diálogo o que é bastante positivo (...) (E-16).

Ela não se impõe pela posição. Eu mesmo não gosto de chefe que se impõe pela posição e não pela competência (...) Na verdade, ela dá bastante autonomia pro empregado, senão o empregado pode até ficar dependente, não toma certas decisões se não tiver respaldo da chefia (E-4).

...tem a parte autoritária: quando ela quer, ela vai atrás e tem que ser do jeito que ela quer. Tem que ter muito bons argumentos para você poder convencê-la do contrário. Se acordou achando que tem que ser daquele jeito, tem que ser ...ela fica arrumando pretexto, dizendo

que é o melhor jeito pra CEF e tal (...) além de ela ser persistente ela chega a ser insistente e um pouco autoritária: ela quer aquilo e a gente tem que dar um jeito de conseguir, dentro da regras, da lei, nada ilícito, mas do jeito dela, bem rápido (...) Um pouco autoritária, procurando saber o que a gente pensa, mas depois que ela já disse o que ela quer (E-13).

É a conversa. Sempre procura conversar com todo mundo. Se houvesse discordância ainda assim ela procuraria conversar (...) agora se não tiver acerto, aí não tem o que fazer, mas ela sempre busca o diálogo (E-20).

Se for preciso ela usa do cargo dela, mas só em último caso (E-17).

Na comunicação, na boa. Ela sempre comunica os meios que ela gostaria que acontecesse. Mas normalmente não tem problema (E-14).

Participativa, sempre dando feedback pra gente. Participativa também no sentido de até perguntar pra gente se tava bom assim, o que a gente acha das coisas, sabe? (E-19).

Nos grupos analisados nesta amostra, a maioria dos funcionários afirmou ter bom relacionamento com sua chefia, especialmente pelo modo como elas explicitam suas necessidades de trabalho :

Eu vejo que tem sido muito bom. Nós pautamos nossas relações pelo respeito e pela educação e temos tido momentos de troca mais afetiva mesmo, isso vai sendo conquistado. A gente tem bom nível de comunicação e integração (E-18).

A maioria das pessoas não tem dificuldade de relacionamento (...) tem acesso livre e tal, claro dentro de suas próprias características, cada um com suas limitações , mas sempre foi acesso fácil com a Fulana (E-19).

O relacionamento entre os pares, ainda nas gestões lideradas por mulheres, apresenta algumas visões diferenciadas, mesmo em componentes do mesmo grupo de trabalho:

Não posso falar por todos, a gente não sabe o que se passa dentro de cada um. Aparentemente o ambiente é bom. Não tem nenhuma briga entre as pessoas, nenhuma inimizade, relacionamento harmonioso (E-20).

Aqui não vejo problema nenhum. A gente tem toda liberdade com os colegas, a gente é um grupo bem homogêneo, assim, amigo mesmo. O que falta realmente aqui é a gente estar mais perto porque falta tempo... a quantidade de trabalho é bastante grande mesmo. Mas entre as pessoas eu acho bom (...) Tratam todos iguais. É um ambiente de respeito (E-2).

Eu acho que aqui no setor as relações interpessoais são boas, o que é bem positivo isso, tanto com chefe como com os colegas. Eu considero que é uma área que tem um corpo, uma idéia de unidade (E-4).

Muito bom, fantástica, excelente (E-5).

Agora tá melhor porque a gente tem um problemão em comum [extinção da área] mas no começo a gente nem sabia os nomes. Tinha quem estivesse em licença maternidade e quando a gente sabia o nenê já tinha nascido (...) Em termos de chefia o relacionamento não é ruim, mas só não foi cultivado, melhorado. (...) Em suma, são bem superficiais, eu acho. Boas, mas superficiais (E-13).

Transparece um zelo para com o uso de adjetivos, na definição do relacionamento interpessoal: harmonioso, harmônico, educado. Tem-se a impressão de que os indivíduos não estão à vontade para comentar esse tipo de assunto e procuram mascarar-lo por meio de adjetivos pouco comprometedores. Todavia, nas gestões femininas as reclamações são mais escassas e menos enfáticas do que nos grupos masculinos. Essa verificação sugere maior habilidade das gestoras em harmonizar o clima organizacional, o ambiente de trabalho na equipe.

Constata-se aqui que, independentemente do sexo do gestor, os funcionários da empresa clamam por dirigentes que privilegiem o lado humano, pessoal, individual, no relacionamento laboral.

... eu gostaria de ter um chefe que administrasse bem pra empresa, mas ao mesmo tempo ele também fosse bom pras pessoas. (E-10).

...tem que se valorizar um pouco mais a pessoa e se preocupar um pouco mais com o indivíduo. Temos todos que apresentar resultado, nossa empresa não vive de amor, ... mas esse resultado não se faz só por números, se faz por gás, pelas pessoas, por estímulo ...o relacionamento hoje é em detrimento da pessoas. E-7)

Ele deve se preocupar com a questão humana, saber se ta tudo bem com o subordinado, se ta tendo algum problema em casa (...) não é só pra ser bonzinho, não. É pra ter um bom rendimento. Acho que é assim: não tratar como um numerozinho, um maquininha de produzir números pra sair um relatório bonito pra ele mostrar pro diretor dele (E-4) .

As pessoas já estão tão oprimidas e complicadas que se não tiver o ambiente de trabalho bom .. tem que ter entendimento e a franqueza. Sei lá...(E-2).

O chefe que é humano sempre vai ter uma boa equipe pra trabalhar, sempre com bom relacionamento. Aquele que só quer exigir, só pensa no trabalho e despreza o ser humano, nunca vai ter boas equipes com ele. Ninguém vai se importar com ele também. Pediu pra colaborar, neguinho se faz de morto. Vai ter alta rotatividade sempre ao redor dele (E-16).

Em suma, percebe-se, quando da análise da orientação predominante, uma inclinação feminina para o fator de consideração, haja vista a disposição das gerentes em promover a conciliação de eventuais divergências, investigando até questões que transcendem o aspecto profissional, objetivando o congraçamento dos membros organizacionais. Assuntos de foro particular também são levados em conta, na busca pelo equilíbrio do clima organizacional. Na atual fase de transição em que se encontra a empresa, de redução de estrutura, especialmente no subsistema logístico, as gerentes procuram orientar os empregados quanto ao seu remanejamento na empresa, na intenção de encontrar a melhor solução, tanto para a Caixa quanto para o funcionário. Boa parte dos entrevistados reconhece e valoriza tal atitude, revelando-se privilegiados por esse comportamento.

Já nas gestões masculinas, constata-se uma prevalência do fator de estrutura iniciadora, que os leva a focarem-se prioritariamente nas tarefas, sobre o de consideração. Verifica-se, contudo, em ambas as instâncias, uma posição bem definida da empresa quanto à consecução dos resultados propostos, gerando direcionamento cada vez mais explícito sobre o fator de estrutura iniciadora.

Exceto pelo depoimento transcrito a seguir, os grupos liderados por mulheres não apresentaram fortes indícios de gestão transformacional. Assim, apesar de não ter ficado evidente o foco exclusivo na tarefa (liderança transacional),

como nas gerências masculinas, também não houve provas suficientes para estabelecer a associação entre a gestão transformacional e a feminina.

O gerente tem que integrar, clarear o porquê das atividades das pessoas, estimular o desenvolvimento, desafiar conquistas, criar possibilidades. Eu vejo o gestor como elemento de integração e facilitação das pessoas e do negócio (...) Eu trabalho assim: somos adultos, estamos onde estamos por opção, então vamos trocar, nos desenvolver e permitir que o colega também cresça (E-18).

Uma gerente demonstra uma frustração muito grande por ter tentado, em vão, fazer com que as pessoas se integrassem, se comprometessem com o grupo, trabalhassem em equipe, em prol de um objetivo maior, coletivo:

... e eu não consegui mudar essa relação nesse tempo que eu fiquei aqui: de fazer com que as pessoas trabalhassem mais juntas. É assim: eu sento faço minha tarefa, levanto e vou embora (...) Nós estamos agora mais uma vez precisando trabalhar em mutirão, onde cada um precisa fazer mais do que a sua tarefa ... e a dificuldade em fazer com que as pessoas sintam que esse é o ambiente delas e que a responsabilidade delas é além da sua mesa, é muito grande, muito grande mesmo (E-1).

A força da nova política de atuação da empresa e seu impacto sobre o comportamento dos funcionários em geral é também evidenciada quando da investigação dos relacionamentos interpessoais, um indicador desta categoria de análise. É flagrante a alteração no clima organizacional da Caixa Econômica Federal. Embora num primeiro instante o corpo funcional afirme não haver qualquer problema dessa ordem nas dependências da empresa, quer em níveis hierárquicos diferenciados ou iguais, no transcorrer das entrevistas é notória a superficialidade dos relacionamentos e a insatisfação dos funcionários com essa nova realidade. Tratam-se de vínculos de trabalho tão-somente. Inúmeros foram os depoimentos que comprovaram essa asserção.

A explicação dada pelos próprios funcionários para esse novo cenário é justamente o processo de modernização pelo qual passa a empresa. A gradativa e

crescente redução do quadro funcional, efetivada mediante sucessivos P.A.D.Vs (Planos de Apoio à Demissão Voluntária) e a implantação de demissão sem justa causa, além de aumentar significativamente a carga de trabalho individual, ainda concorre de maneira definitiva para a coroação do individualismo, que parece imperar das dependências da empresa. Cada qual preocupa-se com o cumprimento de suas tarefas exclusivamente, não podendo se permitir auxiliar quem quer que seja, sob pena de ele próprio ser penalizado, quando de sua avaliação de desempenho. Com isso, os relacionamentos arrefeceram. Não há tempo para conversas informais e, conseqüentemente, até mesmo as reuniões extra-horário bancário também rarearam.

A leitura que se faz desse cenário é de que a política de demissão sem justa causa, implantada na Caixa há aproximadamente dois anos, promoveu a exacerbação da competitividade. Assim como, ao que parece, as gestoras não se permitem pôr em prática suas idéias de gestão participativa, mediante uma liderança transformacional efetiva, por temerem o comprometimento do resultado e, em última análise, a perda de seus cargos, também os funcionários restringiram sua atuação social, em grupo, limitando-se exclusivamente a assuntos de foro profissional. As metas não podem ser negligenciadas em hipótese alguma. Parece haver uma disputa velada para “mostrar serviço” ao chefe imediato.

Às vezes você vê que o colega ta em dificuldade, ta com excesso de trabalho, não vai conseguir cumprir a tarefa dele, mas você não pode se dar a esse desfrute, pois a partir do momento que você ajuda um, é o teu serviço que você deixa de fazer, e a metodologia de hoje, até pelo sistema de avaliação e tal .. ela prega muito o individualismo. Você tem que ser egoísta pra sobreviver aqui dentro (E-7).

5.1.5 GESTÃO DE CONFLITOS E NEGOCIAÇÃO

Segundo a ótica de Morgan (1996), o melhor negociador é aquele que apresenta características tanto de assertividade quanto de cooperação, incorporando tendências ora competitivas, ora acomodadoras, mas buscando sempre soluções satisfatórias, por meio da discussão e do entendimento entre as

partes. Nesse sentido, boa parte dos subordinados a gestões masculinas entende seus gestores como sendo bons negociadores, posto que procuram definir acordos, por meio de debates, e de fato encontram soluções apropriadas tanto para a empresa quanto para o grupo, contribuindo, dessa forma, para a consolidação da postura ganha-ganha, descrita por Wanderley (1998). O nível de discussão e a busca de acordos revela também um alto grau de aquiescência desses gerentes e a não utilização do poder que o cargo lhes confere para solucionar conflitos. Por outro lado, à exceção do depoimento de um subordinado, não fica evidente, um alto grau de abertura, que caracteriza-se pelo fornecimento irrestrito de informações:

Primeiro em conflitos tudo tem que ser baseado na verdade, que soluciona a maior parte dos problemas, e se você ouve as partes no conflito você tem grande probabilidade de resolver, sempre com a verdade, as pessoas acreditam em você (...) daí o conflito não dura, onde as pessoas conversam, esclarecem seus pontos de vista, mostram suas idéias, os conflitos se dissolvem (E-3).

O Fulano é muito pontual, caso a caso, se tem problema, vamos lá vamos resolver, ver o que aconteceu, quais os pontos de vista de cada um, em que circunstâncias, e bate o martelo. Vou por aqui ou por ali. É muito pontual (E-6).

Essa atitude é elogiada por alguns dos funcionários que avaliam seus chefes como hábeis administradores, especialmente pela eficácia na solução de conflitos.

Mas o Fulano é bom nisso, eu gosto da forma como ele administra (...) todas as vezes que eu vi ele tomando uma decisão em relação a conflitos, achei justa, achei correta, tal...(E-7).

Ele é uma pessoa extremamente hábil, sabe ele é um estilo muito de companheiro, uma pessoa muito boa de lidar.(...) na solução de problemas ele atua como mediador e apaziguador (E-1).

Conflito entre nós é bem difícil. Se tem alguma coisa é mínimo e é ali naquela hora e pronto, passou. Ele já resolve! (E-11).

Ele administra bem isso aí. (...) Então eu acho que ele resolve bem, tem habilidade boa pra resolver problemas desse tipo (E-12).

Contudo, houve quem classificasse seus gerentes como impeditivos, no sentido de que procuram ignorar os conflitos indefinidamente e, quando impelidos a solucioná-los, lançam mão do poder do cargo, o que, simultaneamente, poderia categorizá-los como administradores de conflitos do tipo competitivos, ainda conforme aceção de Morgan (1996).

Conforme a situação, ele deixa acalmar os ânimos (...) É uma coisa pensada: será que vale a pena falar, será que não vale a pena falar.. Daí, se for falar, ele tem mais a postura de impor, no caso dele é! Mais impositivo, mas nada que a gente não possa argumentar com ele também.. só que na maioria das vezes não adianta (risos)(E-9)

Também nas negociações com clientes ou fornecedores, talvez impulsionados pela necessidade de atingir metas de vendas e de redução de gastos, os homens demonstram habilidade e eficácia nesse aspecto:

O Fulano é um sujeito ótimo pra vendas. Nunca vi... ele vai falando, explicando, convencendo, come pelas beiradas sabe, e vende o produto! (E-17).

Outro dia mesmo deu um rolo por causa de uma compra de material de expediente, que não era nossa e tal, o cara disse que não podia voltar, uma coisa assim, e ele foi lá na maior categoria, falou, falou e lá foi o sujeito bem calminho com aquela pacoteira toda (E-21).

Já as entrevistas dos componentes de gestões femininas sugerem gerentes com alto grau de abertura e de aquiescência, na medida em que tanto repassam aberta e francamente todas as informações, bem como estão dispostas a ouvir e acatar sugestões de outrem. Tal característica ratifica a postura de boas administradoras de conflito, posto que configura-se numa maneira de buscar soluções apropriadas.

Eu vejo assim: com franqueza, até pelo perfil dela mesmo, com bastante franqueza com a pessoa, no momento de elogiar ou de repreender ou de alertar com bastante franqueza. Não fica nada sem ser resolvido, sem solução, sem que a pessoa saiba o que ela está pensando. Ela é muito dez (E-2).

Tem situações mais difíceis, como quem tá em fim de carreira, não tem pra onde ir em agência, o que vai fazer aqui? (...) Então o que ela fez? Pegou as normas novas, explicou pra todo mundo, até porque ela passou um tempo em Brasília trabalhando com isso lá, fazendo levantamentos diversos e expôs pra todo mundo, tudinho, tim-tim por tim-tim. Acho que foi ok (E-13).

Por outro lado, constata-se a presença de gestoras que, apesar de estarem dispostas a dialogar e buscar soluções via acordos satisfatórios para ambas as partes, não hesitam em usar o cargo, se necessário for, principalmente em se tratando do cumprimento de prazos e metas definidas, aludindo ao estilo competitivo de negociador, classificado por Morgan (1996).

Ela não ia titubear: tirava as pessoas do grupo. Realocaria pra outro setor (E-14).

Alguns tipos de conflito nem me meto, tipo fofoca, intriguinhas, nem tomo conhecimento. Mas se está interferindo no resultado, na coesão ou integração do grupo, aí tem que tomar uma atitude e eu tomo. (...) Afinal, estamos aqui pra produzir e apresentar resultado (E-15).

Um dado recorrente nas entrevistas diz respeito à necessidade que as gerentes têm em identificar o foco do conflito, fato esse não verificado nas gestões masculinas.

Geralmente gosto de conversar com as pessoas envolvidas, uma de cada vez, pra poder entender o problema, ouvir as versões de cada um (...) Primeiro ouço as partes e depois reúno, se for preciso, pra eliminar o problema na raiz (E-15').

Tem vezes que tá tudo bem daí vem um conflito enorme que você não sabe de onde veio, por que apareceu, daí tem que ir na causa: identificar os envolvidos e observar, levantar o tapete, limpar a casa porque abafar o conflito e fazer de conta que não existe é adiar o problema ou fazer até com que ele cresça (E-18).

Ela sempre atuou de modo a esclarecer, chamar as pessoas, antes de tomar qualquer decisão, verificar o que estava acontecendo e daí, com base nisso esclarecer. O conflito podia não ser pessoal, mas decorrente de um mal entendido, então precisa primeiro esclarecer o que está acontecendo (E-19).

Se tiver algum problema dentro de uma equipe, a atitude dela é chamar essa equipe numa sala e saber o que está acontecendo. Se for só uma pessoa, ela chama a pessoa, conversa. Vê o que pode ser feito, não só em termos de serviço.. ela tenta achar uma solução que fique bom pra pessoa e aqui pro setor, né? (E-20).

Nas negociações, tanto com funcionários como com clientes, as mulheres parecem ter desenvolvido habilidade suficiente para se equipararem aos homens nos processos de negociação

É na base do troca-troca mesmo: olha, você me dá tua dedicação, teu esforço que a gente vai ganhar lá na frente com desenvolvimento, crescimento da equipe, notoriedade na empresa, etc. é preciso fazer com que ele se comprometa. É no corpo-a-corpo (E-15).

De modo geral, observa-se que, nos depoimentos de funcionários sujeitos a gestões femininas, a palavra esclarecimento figura reiteradas vezes nas transcrição das entrevistas, transmitindo a idéia de que as mulheres estariam mais preocupadas com a elucidação do conflito. Isso denota um alto grau de aquiescência, indicador que se revela pela predisposição do gestor em ouvir as partes envolvidas, sem o que não é possível esclarecer qualquer questão. Verificou-se, outrossim, alto grau de abertura, caracterizado pela franca transmissão de informações, necessárias à conciliação das partes, elemento esse já identificado quando da análise da comunicação. Essas características estariam assim confirmando impressões colhidas quando da investigação sobre comunicação de que as gestoras parecem mais inclinadas ao diálogo e à não omissão de quaisquer informações.

Essa parece ser a diferença mais evidente entre as gestões masculinas e femininas, no tangente à gestão de conflitos e negociação: a busca da identificação da causa do conflito antes da aplicação da solução encontrada:

A visão de mundo diferente das pessoas e que é natural que seja assim faz com que às vezes as pessoas interpretem as coisas equivocadamente. Basta esclarecer a intenção que você resolve o conflito, né? (E-19).

Ainda embasada em Morgan (1996), convém informar que, na presente pesquisa, não foram detectados administradores de conflitos nem tão cooperativos quanto o acomodador, nem tão arrojados quanto o colaborador que, de certa maneira, vislumbra nos conflitos uma oportunidade de crescimento de todo o grupo. Talvez, novamente, a atual situação da empresa seja determinante para esse estado de coisas. Gerentes que, eventualmente, permitam-se ser tão apáticos quanto o acomodador, submetendo-se, aceitando e cedendo à pressão de conflitos internos, são passíveis de serem subjugados por algum componente do grupo, dada a acirrada competição interna que se instaurou na organização nos últimos tempos. Por outro lado, aqueles que se aventurarem a “instigar” conflitos, como forma de revitalizar a dinâmica grupal, podem estar desviando a atenção da equipe das famigeradas metas para a solução dos impasses, o que, entre outros itens, demanda tempo e energia preciosos ao cumprimento dos objetivos empresariais. Houve, conforme já mencionado, a incidência, sim, de líderes impeditivos e competitivos, além dos negociadores por excelência, segundo definição daquele autor.

5.2 REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

5.2.1 REPRESENTAÇÕES DO MASCULINO X FEMININO

A convivência entre os sexos nas organizações é uma realidade relativamente recente, se considerarmos a história do ingresso feminino no mercado laboral. Boa parte dos entrevistados considera salutar a presença do sexo feminino nas empresas, alegando que as diferentes visões de mundo contribuem para a abertura de horizontes de pensamentos. Observe-se os depoimentos a seguir:

... porque é uma visão diferente dentro da empresa, uma forma de atuar diferente, isso é bom, o diferente é legal, envolve até questões de comportamento mesmo, a gente acaba mudando certas posturas em função dessa convivência (E-19).

A mulher, no ambiente de trabalho, é essencial pra equilíbrio emocional das pessoas. Existe o que é visível no meio, e o que é invisível. O que é visível: a forma de tratar, de conversar, a amizade e tal. E o que você não vê são as contribuições um pouco ocultas nas pessoas. Você vê uma pessoa bem vestida, animada, aparência boa, simpática predispõe você a ser mais *light* também. Então você tem a oportunidade de conversar com alguém que te dá um pouco mais de tranquilidade, que te ouve, que mexe com o sentimento da pessoa é muito saudável. Acho que é essencial essa mistura para o bom funcionamento da coisa (E-10).

Todavia, é patente em alguns discursos o sentimento de que a mulher altera seu comportamento, abrindo mão de traços de personalidade inatos, em razão do que ela acredita que a empresa espera de um bom gestor. De fato, percebe-se nas organizações, uma preferência por características culturalmente masculinas, como determinação, firmeza nas decisões e racionalidade. O exacerbado enfoque no resultado financeiro favorece tais comportamentos.

Aquela história de quem assume o cargo já muda o comportamento. Então eu acho que algumas mulheres na hora que assumem o cargo, assumem também características de homem. É como se tirassem o vestido e botassem calça comprida. Então você tem que tomar cuidado pra não deixar montar a cavalo (E-10).

Tem umas que são bem mandonas, autoritárias, parece até que viram homem depois que assumem um cargo. Não precisa ser assim eu acho. Daí você tem que se cuidar pra não ser dominado⁵ (E-21).

Acho que as mulheres depois de serem chefes são mais radicais em algumas posições. Muitas vezes elas conseguem alguns ganhos na discussão ou no posicionamento que elas tomam: não arredam pé .. (E-6)

Esse mimetismo feminino assusta seus colegas do sexo oposto que, além de terem que partilhar espaços e posições na empresa, ainda se vêem diante de outro complicador, representado pelo desconhecimento desse novo ser mutante, tão diferente daquele a que estava habituado. Transparece através dos discursos uma certa perplexidade dos funcionários, justificada pela perda dos pontos de referência

⁵ Infere-se, a partir dos aspectos subjacentes a esse discurso, a imagem que o entrevistado tem do homem nas organizações: autoritário e dominador

tradicionais. É a chamada crise nas representações do masculino e feminino, conforme evidenciado nos extratos a seguir:

Mas acho que tá havendo exagero na competição, ela tá esquecendo um pouco o papel dela, de mulher mesmo (...) Na profissão ela pode até querer se igualar no valor, em salário, mas não assim como mulher. Ela tinha que continuar sendo mulher. Em muitas coisas tá havendo uma inversão de valores em todos os sentidos em que o homem tá deixando de valorizar a mulher: Ah! Já que ela quer ser igual a mim, por que eu preciso tratar diferente? Eles também tão confundindo tudo. Devia haver uma parada pra pensar (E-20).

Meus filhos têm 17 pra 18 anos comentam como é o comportamento das meninas e eles mesmos não vêem mais graça. Tá tudo tão fácil. Antes a gente gostava de alguém, demorava pra conversar, tinha que olhar antes, examinar, se insinuar. Agora a pessoa já chega, já vai abraçando, beijando, você nem chega a ter sentimento por alguém, você nem sabe quem é a pessoa. Eu acho que isso aí não tá bom (E-16).

O que é ruim é a confusão que se fez ao misturar os sexos. Vem a questão machista. Achar que quando a colega é simpática, é porque ela tá querendo alguma coisa a mais com você. Deturpam-se as coisas ... Se a pessoa é simpática, conversadeira, bom papo, animada, desinibida, que é do jeito dela, pode ter uma interpretação de que ela é leviana, etc.. (E-10).

Tão maciça tem sido a presença da mulher em postos de trabalho, lado a lado com o homem, especialmente na organização pesquisada, onde o ingresso se dá mediante concurso público, que percebe-se uma justaposição dos papéis sexuais. Ao mesmo tempo em que as funcionárias se auto-denominam como pessoas dóceis e cordatas, responsáveis pela gestão do lar, colocam-se em pé de igualdade com o colega trabalhador, não se eximindo das responsabilidades organizacionais, nem tampouco se intimidando quando chamadas a opinar em questões referentes às relações de trabalho. Pelo contrário. Mostram-se bastante ativas e envolvidas com os problemas do setor:

Muito longe daquela história de sexo frágil, eu a vejo [a mulher] como um pilar da sociedade, o colo, o alimento, a força que ela pode passar porque ela resiste mais... como se fosse base mesmo. Mas com a suavidade de mãe, de mulher, de força, de competência, que eu vejo que ela tem tanto quanto o homem (E-13).

Porque na verdade a gente é massa mesmo, não querendo defender nosso lado, mas eu observo que nessa unidade as mulheres são muito dinâmicas e são as que fazem acontecer. Se tirar algumas, a coisa deixa de funcionar. A gente arregança as mangas e faz (E-9).

Paralelamente, o homem, historicamente único responsável pelas decisões do mundo público, vê-se obrigado a partilhar suas conquistas e responsabilidades, e recuar em certos posicionamentos, com a vistas a possibilitar o convívio social harmonioso com seu novo par na organização.

...elas são muito... muito obstinadas, e às vezes, pra gente ter um bom relacionamento, a gente tem que ceder em muitas coisas (E-6).

Vale observar, no entanto, que, se nas dependências da empresa o homem assume postura mais tolerante do que a de seus ancestrais, no seio da família nem sempre o modelo organizacional é adotado. Constata-se um ressentimento das mulheres trabalhadoras no que tange ao comportamento de seus maridos em casa. Há uma queixa, por vezes velada, por vezes explícita, quanto ao pouco comprometimento desses com as tarefas domésticas.

Não que eles não façam nada, mas são mais acomodados. Acho que estão mais acostumados com aquela coisa de serem servidos, desde criança, e não servir .. então eles ficam, parece que esperando que algo aconteça.. sei lá (..) eu não gosto disso (E-16).

Para elas, a dupla jornada de trabalho se afigura como carga extremamente pesada para ser suportada por um único integrante da sociedade familiar, podendo desencadear rompimentos do vínculo matrimonial ou trabalhista, dependendo da escolha da mulher, que pode estar pautada ou em critérios afetivos ou financeiros.

Nesse ponto, vale destacar os diferentes graus de importância do trabalho atribuído por homens e mulheres, na perspectiva das representações sociais e da imagem que se têm dos trabalhadores. Constatou-se que, ao serem inquiridos sobre perspectivas de crescimento profissional, os homens falam com bastante autonomia

e desenvoltura. Aceitam a possibilidade de deslocar-se geograficamente em prol de uma nova conquista profissional, sem sequer mencionar as dificuldades a que porventura tivessem que expor suas famílias:

Hoje eu penso numa gerência geral e não descarto a hipótese de um cargo em Brasília ou outro local que me ofereça uma oportunidade melhor do que a que eu tenho hoje aqui em Curitiba (E-12).

Mas o que eu digo é que é inerente ao homem aquela coisa de ser forte no trabalho. Eles nasceram com isso e nós não. Vamos dizer assim: foram educados pra isso, aquela coisa toda, tem toda uma carga também. Apesar de que eu acho que pro homem as coisas também não são muito fáceis, porque ele também tem toda essa carga assim de ser forte. Existe toda uma situação em que às vezes eles sentem necessidade de baquear, mas eles não podem se permitir baquear ou chorar ou estressar... a mulher já se permite mais isso, ou melhor, é permitido a ela, as pessoas deixam que ela se revele mais (E-7).

Já no caso da mulher, o critério predominante para embasar uma decisão dessa magnitude é a família. Ela não fundamenta sua decisão em interesses exclusivamente seus, e sim em conjunto com os do marido e dos filhos, conforme verifica-se pelos excertos abaixo:

No momento eu tenho outras prioridades: tenho que conciliar família, filhos, tudo isso. Eu tenho 3 filhos.. Meu marido até disse pra eu ir sozinha, mas pra mim não dá. Não adianta você ganhar de um lado e perder de outro. A gente tem que procurar realmente o equilíbrio na vida, senão fica um gosto amargo na boca e acho que não é por aí (E-18).

Já tive oportunidades de estar em Brasília, mas por questões pessoais, ligadas às necessidades da família eu optei por ficar aqui (E-17).

E hoje eu estou sem mobilidade nenhuma: tenho filhos na escola, faculdade, meu marido é empresário em Curitiba, então eu não tenho como me mexer. Minhas perspectivas hoje são bem ruins. É triste isso, não? (E-1)

A constatação dessa realidade dá margem à interpretação de que o papel sexual masculino, no domínio público, de provedor e “chefe” de família (embora essa figura não mais exista legalmente), não sofreu alterações significativas, uma vez que

o homem assume integralmente as decisões de sua carreira profissional, devendo a mulher e demais membros da célula familiar submeter-se a ela. Já a mulher não possuiria autonomia suficiente para tal, o que denotaria, em última análise, que seu papel frente à sociedade ainda seria limitado e regido por suas obrigações da esfera privada.

Pode-se inferir também que, na escala de valores masculinos, o trabalho assume uma posição de destaque, talvez a mais importante. Não que não haja preocupação com o bem-estar de seus entes queridos, mas porque sente-se “liberado” de seus compromissos familiares pela assunção desse papel pela esposa:

Mas também ele só faz isso [largar o filho doente e se concentrar só no trabalho] porque tem alguém, a sua mulher, pra fazer isso pra ele. Então, de repente, tem-se uma imagem do homem “frio”, racional, prático, que só existe porque tem a mulher “quente”, emotiva, por trás dele. Se ele não tivesse ninguém pra olhar pelo seu filho, tenho certeza que ele também largaria tudo, ia ficar meio maluquinho... (E-13).

De todo esse contexto, depreende-se que, de fato, houve uma modificação do papel da mulher na sociedade no âmbito público, implicando uma discreta acomodação do papel masculino, decorrente da adaptação às novas regras organizacionais:

Então hoje a gente vê que além de ela estar conquistando seu espaço, os homens também estão entendendo, aceitando o processo e até colaborando com essa ascensão da mulher, e respeitando. Ele tá vendo que é melhor unir as forças do que brigar pelo espaço. O fato de o homem estar entendendo aceitando e dando força permite a evolução das empresas também. É preciso a colaboração deles pras mulheres poderem crescer profissionalmente sem traumas, em casa (o marido aceitar), e no serviço (o colega não discriminar) (E-15).

Quanto ao domínio privado, os papéis sociais não parecem ter acompanhado a velocidade de transformações operadas no mundo do trabalho, posto que ainda apresentam características bastante semelhantes às de tempos em que a mulher ainda não havia se aventurado no mundo público.

Ainda nesse enfoque, o depoimento de uma funcionária parece trazer uma nova perspectiva de análise, alertando para o caráter diletante presente nas funções desempenhadas pela mulher no âmbito doméstico:

Você não pode usar os filhos pra dizer que não pode estudar, fazer uma pós, ler um livro, etc.. Eu não tenho feito isso mas... a gente acaba, por ser mulher, e por ter atividades extra, e pela estrutura machista que a gente vivencia, a gente acaba aceitando isso. Mas na verdade eu é que quero dar banho no meu filho, eu quero fazer janta, eu que quero ir ao mercado, então não posso dar desculpa disso pra não fazer outras coisas. É opção minha. (E-16).

Caberia investigar se a característica de trabalhadora mais detalhista e, portanto, mais controladora, detectada na análise de outra categoria nesta pesquisa, não é transferida para o ambiente familiar, o que levaria a uma centralização e a uma sobrecarga voluntária das atividades domésticas. Outra hipótese a ser aventada seria a de que, ao responsabilizar-se quase que integralmente pelas tarefas do lar, a mulher estaria garantindo uma posição de destaque na célula familiar, posto esse nem sempre atingido na esfera pública.

5.2.2 DISTRIBUIÇÃO DE CARGOS POR GÊNERO

Ao serem questionados sobre a distribuição de cargos de confiança na organização, transparece uma imagem generalizada de que a mulher já galgou muitos postos na empresa, mas apenas até a gerência média, ficando os chamados cargos estratégicos reservados aos seus pares masculinos. As razões capazes de justificar essa disparidade na demografia ocupacional da empresa, especialmente nos altos escalões, variam conforme o ponto de vista de cada um, embora haja certas áreas de congruência, conforme demonstram depoimentos relatados a seguir.

Há quem indique a falta de mobilidade da mulher, que nem sempre se predispõe a abandonar sua cidade natal, família e filhos em prol da ascensão profissional como sendo o principal motivo de sua restrição de acesso:

Tirando os superintendentes, que a maioria é homem, no resto acho que sim, há equilíbrio. Acho que nesta agência tem mais gerente mulher do que homem. (E-11).

Não, tem muito mais homens. Acho que por opção das mulheres, dedicação delas, não faltou oportunidade, nem concurso, claro que ainda tem indicação .. muita. Mas as mulheres competentes que resolveram que vão mudar de casa, de cidade, que vão se dedicar várias horas além da carga de trabalho, querem ser executivas, de estar na mídia, etc.. é opção. Talvez eu faça isso quando meu filho estiver na faculdade. É opção delas (E-13).

Na maioria é homem. Hoje eu acredito que isso vai estar mudando cada vez mais, sabe? Eu atribuía, há uns anos atrás, ao estilo ainda de resquícios autoritários que tem uma empresa pública de modo geral. (...) Eu não acredito que hoje seja mais possível manter uma restrição por preconceito, mas por desenvolvimento de habilidades, o que está acontecendo mais agora com as mulheres, que algum tempo não tinha essa condição (E-1).

Não absolutamente. Em altos cargos tem mais homens. Hoje na diretoria da CEF tem uma diretora e sete homens, nos cargos de superintendentes nacionais temos 3 ou 4 mulheres, a desproporção ainda é grande. O principal motivo é a disponibilidade. Ainda no nosso país e na CEF eu vejo assim que a mulher ela tem dificuldade pra estar disponível pra assumir cargos me que ela tenha que deixar sua cidade, sua família, suas raízes, seus filhos, tem dificuldade nisso. Atribuo mais a isso, não há outro critério qualquer (E-3).

Outros funcionários apontam razões de fundo cultural para que a maioria dos postos de confiança esteja ocupada por homens. Há ainda quem indique o fato de muitas mulheres não aceitarem os jogos de sedução “impostos” pela empresa (ou pelos gerentes) para subirem na organização:

É há bem pouco tempo prevaleceu o lado masculino mesmo, mas eu acho que hoje nós chegamos lá. Se você olhar números gerais da empresa, equivale quase. Só que em postos maiores quase só tem homens, mas eu acho que a coisa de um tempo pra cá ta se invertendo bastante, né? Acho que era por causa da própria cultura do país, né? (E-2).

90% são homens. Até o meu nível, de gerentes, eu considero equilibrado. Tem tanto mulher quanto homem (...) Mas daqui pra cima, não. Aí a predominância é masculina sim, sem dúvida (...) Não se pode dizer que o mercado de trabalho é igual pra homens e mulheres porque não é. Então ainda há preconceito..existe e na CEF não é diferente. Ainda é assim o mercado (E-7).

De alguns anos pra cá os cargos ocupados pelas mulheres melhorou bastante. Passou aquela fase de sobe só quem dá. Isso era uma situação assim: se quisesse subir tinha que colaborar. Acho que hoje as mulheres conquistaram um grande espaço porque você vê

muita mulher gerente, tem uma diretora, nas gerencias regionais ta deficitário, acho que devia ter mais (E-10).

A Caixa é uma empresa machista (...) a mulher vai ter que mostrar muita competência e às vezes ela pode passar anos mostrando competência e ainda assim não conseguir nada, por ser uma pessoa séria, sei lá (E-21).

Não. A maioria dos cargos são dos homens. Pelo preconceito mesmo. Tem um espaço que as mulheres estão conquistando, mas tem preconceito ainda (E-5).

Há quem afirme haver equilíbrio devido à competência e resultado apresentado, embora ressaltem tratar-se de gerência média apenas:

Aqui na agência tá até desequilibrado. Tem 9 gerentes aqui: 4 homens e o resto é só mulherada. (...) As mulheres estão conquistando seu espaço e não demora muito acho que a gente vai ter até presidente da CEF, não vai demorar! É verdade! (...)A coisa é por competência mesmo! (E-12).

Ela tá ocupando bem o seu espaço. Aqui na filial do Pr. estão ocupando espaço que merecem, vamos deixar bem claro isso, por competência. Tem até colegas aí que eu admiro muito, sabe? Colegas que tinham função de chefia, era minha superior, nos demos muito bem, comportamento excelente, tanto é que está sendo aproveitada em esferas superiores. Temos muito boas funcionárias aqui na CEF. Eu vejo que a mulher tá ocupando o espaço dela da maneira mais correta sabe? Mostrando competência, competência e resultado (E-8).

Sim. As oportunidades são mais iguais. Em outros tempos, eu peguei o fim dessa era, mais jurássica, que era tudo com base na indicação, mais política e tal, mas hoje parece-me ter mais mulheres que homens em altos cargos. Só que nas chefias intermediárias, né? No nível médio, deixemos claro. Em Brasília sei que tem apenas 1 diretora dentre 6 ou 7 diretorias. Na alta cúpula é mais predominante a existência de homens. Mas não sei dizer se é pela questão do sexo. Eu diria que é por competência mesmo (E-14).

Ao serem diretamente inquiridos sobre os fatores que diferenciam as mulheres de sucesso na empresa, há um entendimento de que aquelas que conseguiram destaque na organização o fizeram por opção, escolha ou prioridade.

Muitas vezes acho que é um momento de escolha. Muitas optam pela característica de ser mãe de ser esposa. Minha esposa, por exemplo é gerente da Caixa também, tem filho, tudo

mais, mas opta pela participação na empresa. Outras preferem se dedicar exclusivamente à família, não buscam cargos nem oportunidades (E-6).

Por 2 motivos: competência e disponibilidade. Por isso algumas sobem e eu admiro muito, têm uma competência acima da média e pelo fato de serem disponíveis para aquela atividade, desprendidas de filho, família, cidade, etc. não tem esse tipo de empecilho. Vão até onde precisa ir. Assumem os cargos onde precisa assumir (E-3).

Acho que pela dedicação delas, de ter um objetivo e ir atrás. Às vezes deixam de lado até a família pra estudar, pra fazer curso, mesmo pra ficar até mais tarde no serviço. Acho que é mais por isso (E-11).

Mas nós também temos bastante homens escriturários, tá equilibrado isso. Tem vários colegas que vão se aposentar sem ter chegado na função de chefia. Acho que tanto pra homem quanto pra mulher a história é a mesma: dificuldade pessoal ou a pessoa não foi atrás. (...) Vejo mulheres casadas que sacrificaram a família pra assumir cargos de chefia e outras que pensaram assim: “não, eu acho que a família merece mais que a minha empresa que não é tão importante pra mim”. Eu respeito a opinião delas. O profissional tem que decidir o que é mais importante pra ele (E-12).

Outro fator: a mulher se dedica à vida profissional, mas às vezes ela está muito vinculada a uma família onde ela responde como dona-de-casa, como mãe, como algumas vezes até única pessoa que sustenta a família. Eventualmente ela pode sentir uma carga muito pesada que pode comprometer sua busca por situações de destaque (E-4).

Acho que quem prioriza o trabalho, a profissão e consegue levar as outras coisas paralelas de uma forma legal, elas crescem e dão conta do recado. As que se sobressaem são as que priorizam o trabalho, como um projeto de vida. Aquelas que se acomodaram, querem um emprego só. Porque aqui é uma empresa pública, então... não acredito que haja alguma forma de rejeição por ser mulher, se quiser ela conquista, umas tem que trabalhar mais que outras, mas é o desejo de crescer que domina (E-15).

A fala de alguns entrevistados permite a leitura de alguma ambição por trás dessa “escolha” das mulheres:

Acho que vai muito da personalidade da pessoa. Tem algumas que são mais atiradas, no bom sentido, mais determinadas, vão à luta mesmo, não se sentem diferenciadas do homem; elas agem da mesma maneira, com a mesma competência, encarando desafios da mesma maneira (E-8).

Tem aquelas mulheres que dão maior prioridade pra sua família então elas não têm ambição de querer subir. A gente vê isso aqui dentro... tem aquelas que são mais ambiciosas, que desejam subir, mas encontram essas barreiras (E-9).

Acho que algumas são mais dinâmicas e mais agressivas no sentido de fazer seu marketing, de se auto-promoverem. Tenho reparado nas pessoas ...as pessoas em geral que estão na gerência se comunicam muito bem (E-5).

Primeiramente meta de vida. Tem pessoas que já nascem com aquela vontade de ser ou de estar em alguns postos e..amor à empresa à profissão, gostar do que faz...(E-2).

O conformismo da mulher, decorrente de um processo cultural de aceitação de um papel secundário, também é indicado como causa de sua obscuridade na empresa. Por conta dessa mesma aculturação, muitas mulheres também não estudaram o suficiente para reunirem pré-requisitos indispensáveis à assunção de cargos de comando na Caixa Econômica Federal.

Muita mulher ainda tem o pensamento de que 'cheguei até aqui já tá ótimo, nossa!!' Ainda a mulher pensa assim... 'olha por ser mulher, acho que eu tô numa situação superboa'. O ranço ainda existe também na cabeça da mulher, sem dúvida (E-7).

Tem umas que são mais.. elas já se posicionam como se fossem mais fracas, elas mesmo se limitam, "ah, porque eu tenho minha família, meus filhos, eu dou prioridade a eles".

Fica evidente que, na concepção dos entrevistados, a ascensão profissional depende exclusivamente do indivíduo, não tendo a empresa (CEF) qualquer participação na obscuridade ou sucesso profissional de seus membros, sejam eles homens ou mulheres:

É tudo uma questão de escolha pessoal. Eu posso buscar um equilíbrio pessoal, profissional nos diversos papéis que a mulher desempenha (que são muitos, é uma exigência muito grande) e me disponho a crescer profissionalmente, daí eu redobro essas exigências. (...) ou você pode decidir dar um apoio financeiro em casa, mas dar maior espaço aos outros papéis da sua vida. Então você vai pra aulas de pintura, acompanha seu filho, outras atividades de lazer .. é uma opção. Não vejo que o crescimento da mulher possa estar atrelado às condições que a empresa oferece, mas ao que ela espera dela

mesma, o que ela quer pra sua vida. Muitas pessoas dizem que não tiveram oportunidade ... às vezes não teve porque ficou esperando que alguém desse essa oportunidade pra ela. Isso não acontece. Você tem que estar disposto, participar, se empenhar e depois é que vem a oportunidade. Muita gente prefere cumprir só 6 horas de expediente e não disputar cargo nenhum. É escolha. (E-18).

Essa percepção fundamenta-se na constatação da realização de inúmeros processos seletivos internos ofertados pela Caixa, cujas chances de participação são idênticas para qualquer empregado, independentemente de idade, sexo, religião, cor ou credo. Na visão dos funcionários trata-se, antes de mais nada, de opção das mulheres em priorizar a empresa ou a família. Se a primeira alternativa for a escolhida, e ela reunir condições técnicas para assumir determinado cargo, a organização não oferece óbices à sua ascensão. Por outro lado, é notório o peso que o fator família tem no universo feminino. Essa afirmativa é corroborada pelas respostas femininas à questão de aspirações profissionais em que 62% das entrevistadas revelaram-se indisponíveis para assumirem qualquer cargo de responsabilidade, se isso pusesse em risco a estabilidade familiar, representada por emprego do marido, escola dos filhos, etc.

É interessante também observar a maneira como a cultura paternalista e a socialização das mulheres interfere nos caminhos escolhidos na idade adulta. Houve depoentes que apontaram o conformismo e a acomodação das mulheres como sendo resultantes de um processo de aculturação, através do qual à mulher não é permitido questionar, fazendo com que a ocupação de cargos menores se lhe configure mais do que suficiente e compensador, dada sua história de vida:

É uma consequência de processo cultural e educacional que está mudando agora, recentemente, de 10 anos pra cá, digamos. Então eu penso que não é nem sempre a empresa que restringe e impede o acesso das mulheres, mas é uma questão de educação, foi a família, foi sempre assim, regime patriarcal, aquela coisa do lugar da mulher... acabou criando em algumas situações em que a mulher se conforma naturalmente com condição de subordinação, às vezes sem nem questionar, ela não foi criada pra isso: questionar. Isso tá mudando agora, pelo menos na CEF (E-19).

Ademais, caberia também pesquisar o que de fato ocorre para que somente a gerência média seja ocupada por mulheres. Se de fato a organização é isenta de

quaisquer resquícios preconceituosos, que fatores concorrem para a restrição de sua ascensão a níveis estratégicos da organização? Não estariam pesando aí os laços de amizade ou o convívio social extra-empresarial desfrutado por pares do mesmo sexo? Será que na hora de firmar alianças para apoiar decisões tomadas, ou enfraquecer facções contrárias, os dirigentes estariam dispostos a incluir indivíduos com os quais não tivessem intimidade ou confiança irrestrita na sua solidariedade? O tempo dividido exclusivamente em ambiente de trabalho, durante o horário comercial, é suficiente para estabelecer parcerias e laços de amizade entre os indivíduos?

5.2.3 ESTEREÓTIPOS NA ORGANIZAÇÃO

Percebe-se, ao longo das entrevistas, algumas dicotomias dignas de referência nesta pesquisa. Trata-se, na maioria dos casos, de situações em que os funcionários, ao serem diretamente inquiridos, apresentam determinada resposta, que não vem a ser confirmada nem no transcorrer de sua própria entrevista, nem no de seus pares organizacionais. Por estarem imersos em determinada cultura, os indivíduos respondem instintivamente a certas questões, baseados em crenças e valores inculcados em seus subconscientes.

Um exemplo típico diz respeito à intuição. Embora referenciada como uma qualidade marcante das gerentes do sexo feminino (vide transcrição abaixo), nenhum funcionário foi capaz de apontar uma única situação em que se houvesse comprovado tal característica. Pelo contrário. Nos depoimentos dos subordinados fica patente o uso da razão pelas gestoras, seja em tomada de decisão ou no estilo de liderança:

Uma qualidade marcante que eu vejo nas mulheres é o fato de elas perceberem além do falado, aquela coisa de percepção das entrelinhas, talvez até algo meio extra-sensorial, meio instintivo, sei lá, aquela coisa que não precisa ser falado (E-1).

O que parece de fato ocorrer é que as mulheres preocupam-se mais com o relacionamento interpessoal em seu setor. Por priorizarem o bem-estar no ambiente

de trabalho, se dispõem a esclarecer mal-entendidos, ainda que latentes e não totalmente manifestos. O gestor do sexo masculino também percebe as dificuldades que eventualmente surgem em suas equipes, mas por valorizarem mais o aspecto produtivo do trabalho, por vezes preferem aguardar até que as tensões se acalmem ou eclodam definitivamente para tomarem uma atitude gerencial mais definitiva. Observe-se o depoimento a seguir:

Muitas vezes faz como minha mãe dizia: bota um gole d'água na boca e segura ali na boca, ou como fazia Napoleão, que guardava o papel na gaveta e esperava o tempo passar até que a coisa se resolvesse. Ele faz isso. (E-10).

Outro elemento que sugere a adoção de tal postura é de cunho cultural. A representação masculina do macho, que não chora, não sofre, nem tampouco se importa com o sentimento de outrem, pode coibir atitudes mais solidárias para com o grupo de trabalho. Importar-se com problemas menores, de foro comportamental, pode denotar certa fraqueza e o desvio do padrão de masculinidade esperado. Daí a importância de ignorar certas “mensagens subliminares” e o “não dito” – para usar expressões dos próprios funcionários:

Ao passo que o homem é mais diretivo, mais impositivo, porque foi educado assim, tem que ser assim, tem que mandar, tem que ser durão, não pode fraquejar, etc (E-19).

Ele acaba tendo um papel muito mais rígido, mais atrelado às normas simplesmente. Me parece que isso é mais exacerbado nos homens, até pela formação que eles tiveram, nosso tipo de sociedade, sabe como é.. homem tem que ser brabo pra ser macho (E-18).

Quanto ao maternalismo, apontado por alguns funcionários como sendo uma característica das gestões femininas, ao que tudo indica, trata-se de outro estereótipo:

A mulher teria que cuidar da questão do emocional, ela é muito emotiva. Então ela quer compensar aquele patriarcalismo da empresa e dá nisso: enquanto um quer mandar, o outro tende a passar a mão na cabeça, relevar tudo (E-16).

No entanto, ao serem questionadas sobre processo decisório, as gestoras demonstraram rigor na resolução de conflitos, com traços de maior inflexibilidade, às vezes, do que os próprios homens. Note-se a austeridade presente nos próximos depoimentos, de gerentes do sexo feminino, por ocasião de um conflito interno em seus setores, bem como a comprovação de suas atitudes, via discurso dos subalternos:

Se precisar tomar uma decisão mais impositiva pra resolver a situação eu tomo. Já transferi 2 funcionários pra outros setores porque estavam criando constrangimentos aqui dentro e atrapalhando o serviço (E-15).

Estava uma situação muito complicada. O próprio grupo estava pedindo uma solução. Não teve outro jeito: transferi a garota pra outro setor e pronto (E-18).

Foi uma dificuldade. Ela apresentou a realidade nua e crua e cada um tinha que se espertar sozinho. Não deixou de explicar nada, mas falou que era cada um por si (...) Talvez uma outra chefe, mais mãezona, fosse carregar no colo, tipo: olha sua situação, cuidado, veja como vai ficar e tal.. Ela não. Eu acho que é o certo. Cada um tem que ver o seu, não pode ser carregado no colo como a CEF fez durante muitos anos com muita gente (E-13).

Sem dúvida, ela tiraria os 2 da atividade, ou transferiria, ou daria um jeito de oferecer ele pra outra unidade. Acho até que já aconteceu algo semelhante, ela falou: vocês são dois bons profissionais, cada um tem seus méritos (isso ela faz, ela pega o que a pessoa tem de bom e elogia mesmo), mas não pode continuar isso aqui dentro, tá atrapalhando o serviço, o andamento, o desempenho..ia dar um ultimato e tchau (E-16).

Deduz-se dessa realidade que, a despeito de despenderem certo tempo na busca das causas dos problemas, as gestoras não assumem postura contemplativa perante os fatos, nem complacente para com os faltosos. Tão logo identificam a raiz do problema, tomam a atitude necessária, usando muitas vezes de uma rigidez não percebida nas gestões do sexo masculino.

Essa atitude pode sugerir a comprovação da percepção dos funcionários de que a mulher, ao assumir cargos de comando, assume também posturas tipicamente

masculinas, haja vista que austeridade, rigor e inflexibilidade são qualidades culturalmente atribuídas aos homens.

Mesmo quando se trata de convocar funcionários para um mutirão de trabalho, as gestoras parecem mais propensas a impor a presença dos empregados do que solicitá-la.

Ela reage assim: tem que ser feito, quero saber quem vem sábado! Daí quem pode, pode.(...) Nada de obrigar as pessoas. Mas não venha com desculpa esfarrapada. Tipo: tenho filho. Eu fui falar do meu filho ela disse: "filho é opção. Você fez opção por filho, agüente as conseqüências".. foi o recado! (E-13).

Uma vez apareceu um lance de ter que rever todos os contratos, pôr em ordem e foi montado um arquivo enorme e tal. Tem que ser feito? Tem. Então vem sábado, fica depois da hora, tem que se virar. Ela fala: tem que ser feito, marca a hora e fim (E-21).

O fato de os homens terem sido citados como decisores mais rápidos, firmes e assertivos também encontra certas dificuldades de comprovação. A Caixa Econômica Federal é uma organização fortemente regulamentada por normas e procedimentos oriundos do governo federal, o que a faz repassar sérias restrições internas aos funcionários, especialmente no tocante a decisões. A maioria das decisões dos gerentes são aquelas denominadas programadas, ou seja, sem qualquer novidade ou risco. Daí a razão por que o fator risco não pôde ser avaliado, em virtude de serem bastante calculados. O mesmo julgamento vale para a suposta maior abrangência analítica das gestoras, em virtude de intuição e emotividade.

Considerando as formas de ascensão possíveis na empresa analisada, infere-se que o uso da sexualidade pelas mulheres também afigura-se como outro estereótipo, posto que a organização não parece oferecer espaço para tais comportamentos; e se o faz, resultam inócuos diante das exigências impostas para o sucesso de seus membros organizacionais, conforme será abordado mais detalhadamente na próxima seção.

5.3 RELAÇÕES DE PODER

Dado o caráter social de que se reveste a questão do gênero, poder-se-ia inferir que, de certa forma, quaisquer que sejam os fatores que pudessem, de alguma maneira, interferir nas relações sociais poderiam ser aqui abordados, mesmo que de forma superficial. Evidentemente que nem todos teriam conexão direta com o tema, o que demandaria seleção mais acurada, provocando o descarte de alguns deles. Todavia, observa-se que nas agremiações sociais formalmente constituídas, como é o caso das organizações, um dos elementos que mais influenciam os demais é o poder que, emanado da alta cúpula e disseminado pelos níveis inferiores, contamina de forma decisiva os outros relacionamentos. Por essa razão, esta categoria analítica pretende focar os aspectos atinentes à carreira profissional da mulher nas organizações, bem como aqueles relativos à sexualidade e discriminação na empresa, por entendê-los intimamente ligados às relações de poder.

5.3.1 ASCENSÃO NA ESCALA HIERÁRQUICA

A conquista de postos de comando pelas mulheres passa por algumas dificuldades, geralmente de cunho sócio-cultural, que podem ser sintetizadas numa causa principal: a dupla demanda - familiar e organizacional – a que se sujeitam as trabalhadoras. Os demais obstáculos são, geralmente, meras conseqüências dessa interveniente.

As obrigações para com marido e filhos geralmente respondem pela indisponibilidade da mulher em assumir compromissos fora do horário de trabalho ou em local diverso do de sua residência. Ocorre que, via de regra, e ao contrário do que acontece com o homem, a mulher não desloca os familiares para atender exigências organizacionais, limitando bastante suas oportunidades de trabalho. Mesmo as solteiras, por questões culturais, como socialização e modelo familiar patriarcal, raramente sentem-se à vontade para se afastar da casa dos pais e se aventurar sozinhas em cidades diferentes, com pessoas e costumes diversos dos seus. A falta de mobilidade geográfica tem se revelado um forte impeditivo para a

ascensão feminina a posições de destaque nas organizações, como comprova o extrato a seguir..

Enquanto meus filhos forem pequenos, como é que eu vou me mudar, expor eles a outra escola, longe dos avós, primos e tudo mais. Não dá não. Também porque minha irmã me ajuda com eles e ela nunca ia topar sair de Curitiba. Quando eles estiverem na faculdade, ou ganhando seu dinheirinho, aí tudo bem (E-16).

Essa mesma razão, da dupla demanda, restringe sua participação em comemorações e eventos sociais que impliquem seu deslocamento fora do horário de expediente. Com essa atitude, os relacionamentos interpessoais não se estreitam o suficiente para fortalecer vínculos de amizade, parceria e confiança, fatores indispensáveis à indicação de alguém para um posto de comando.

Vale frisar que, embora as promoções na Caixa Econômica Federal se realizem por meio de processos seletivos internos, a palavra final para aprovação dos candidatos se dá por meio de um Comitê de Avaliação Gerencial (CAGE). Nessa última fase, os conhecimentos técnicos já foram devidamente analisados e apenas o julgamento dos componentes da banca examinadora é levado em conta. Note-se que, em última instância, é uma análise subjetiva que define a carreira do empregado.

Sob esse prisma, convém atentar para o fato de que o conceito a respeito dos indivíduos é geralmente formado, corroborado ou refutado em eventos sociais, ocasiões em que as pessoas se despem de todos os protocolos e etiquetas, dando lugar à maior autenticidade. É ali que se sentem mais à vontade para externar suas opiniões sobre os mais diversos assuntos, daí a importância da participação daqueles que almejam ascensão profissional. Nessas oportunidades, é possível conhecer, de forma natural e descontraída, a visão de mercado do funcionário, seu grau de comprometimento com a organização, nível de informação geral e, até mesmo, traços de personalidade imperceptíveis no dia-a-dia de trabalho, quando a demanda pelo cumprimento de metas e prazos inviabiliza contatos pessoais mais esclarecedores. Sem falar nas inúmeras informações complementares, atinentes à rotina de trabalho, que são trocadas espontaneamente entre os participantes. A

ausência feminina é, muitas vezes, penalizada com a omissão do nome da faltante do rol de candidatos a possíveis futuros gerentes, obrigando a mulher a envidar esforços muito maiores para compensar a falha:

Porque a mulher, muitas vezes, não participa de muitas coisas, reuniões sociais, do tipo churrasco, futebol, cervejada, que é onde se fecha muita coisa. Então como a mulher não participa desse lado, ela é excluída, daí você tem que provar sua competência muito mais que eles, que são favorecidos pela amizade (...) Essas atividades acabam influenciando o dia-a-dia do trabalho e favorecendo aqueles que participam do “clubinho” (E-15).

Há muito tempo atrás, quando eu entrei na CEF, as pessoas eram selecionadas pra gerente pelo seu desempenho no futebol, porque o time da agência tinha que ser o melhor, tinha que ser o campeão, então se você era bom de bola, então você vai ser meu gerente (...) Então o lado social acaba interferindo no teu trabalho sim (E-21).

Acho que o homem ele sai e vai tomar uma cerveja e já conversa e já cai em assunto de trabalho. A mulher vai pra casa, fazer janta, cuidar do filho e tal. No dia seguinte quando ela chega pra trabalhar, o cara aqui do lado sabe mais coisas que ela sobre a CEF porque foi tomar cerveja com o chefe e eu não fui. Se eu tivesse ido, também saberia, mas acontece que eu sou mulher e tenho outros afazeres que eu me dei de atribuições, ou a sociedade me deu essas atividades. É opção minha? Não sei. Será que meu marido toparia tomar conta de tudo em casa? Pros homens é mais fácil, sair com outros homens pra tomar cerveja, no final do dia (E-13).

Porque muito do que acontece no trabalho foi decidido ou pensado ou sugerido, na noite anterior, numa conversa de bar. Daí o chefe pensa “puxa como fulano é inteligente, eu nem tinha pensado nessa alternativa”. Só que ele nem pôde ouvir a opinião da mulher porque ela não tava lá. Sem falar nas afinidades pessoais que surgem em encontros sociais e que muitas vezes são determinantes pra uma promoção, sei lá (E-16).

Depreende-se desse cenário que, uma vez impossibilitada de participar das atividades extra-curriculares, as mulheres apresentam desvantagem em relação aos seus pares organizacionais, contribuindo para a perpetuação do poder em mãos masculinas. Com efeito, se a última fase dos processos seletivos depende exclusivamente da avaliação de banca examinadora composta, segundo depoimentos, por funcionários do alto escalão, cuja hegemonia masculina já foi referenciada nesta pesquisa, há grandes chances de haver uma predileção por membros associados ao “clube”.

Além disso, o fato de a mulher ter-se resignado por muitos anos a desempenhar papel secundário na vida pública enseja representações femininas de acomodação, conformismo e falta de ambição, co-responsáveis pela obscuridade profissional de algumas mulheres nas empresas.

A mulher tem medo da concorrência, de ter que se expor, de subir e ter que aparecer na empresa, ser vista, sei lá... ela ta acostumada a ficar meio escondida, é mais cômodo (E-2).

Ela se presta mais a ficar nos bastidores; eu vejo esse papel mais de base, de estar por trás de tudo, talvez não apareça tanto, mas ela ta lá, é um pano de fundo (E-13).

A maioria das mulheres talvez não queiram competir porque às vezes quando ela tenta, ela tem um dificultador a mais, tem que trabalhar um pouco mais pra provar que é igual ao funcionário homem... sei lá. Melhor então é ficar quietinha no canto (E-5)

Nós fomos educadas só pra ser mãe e esposa. Então como a gente vai saber também o que quer ser? Quero ser mãe e esposa, ora!! Daí você cai no mercado e fica meio fora de contexto. Se acomoda. Até você acordar que você também pode ser alguém, leva tempo. Você é criada pra ser mãe, boazinha, pano-de-fundo, educada, daí você não faz planos, sabe? Falta orientação pra mulher. (E-13).

Novamente, a infiltração do poder masculino no modelo familiar patriarcal, contribuiu para a vinculação da imagem da mulher a papéis de menor importância na esfera pública, imagem essa transportada para as organizações e ratificada pela própria mulher.

5.3.2 SEXUALIDADE E DISCRIMINAÇÃO NA EMPRESA

Poucos foram os entrevistados que mencionaram a possibilidade do uso da sexualidade pela mulher, como forma de ascender profissionalmente. Mesmo assim, fizeram questão de enfatizar não haver provas concretas que pudessem comprovar tal argumento, tratando-se, portanto, de leituras individuais do “não dito”, do “percebido”, ou de reprodução de boatos circulantes na organização. Todavia, afirmam que a presença da mulher não passa incólume pelas empresas posto que,

em ambientes onde homens e mulheres convivem, sempre haverá espaço para uma certa erotização nas relações de trabalho.

Aflora, sutilmente, uma percepção de que a mulher pode utilizar artifícios não convencionais e não disponíveis ao homem para conseguir o que quer. O cuidado com a aparência é visto por uma entrevistada como uma arma que sua gerente dispõe para “seduzir o oponente em negociações na empresa”. Além disso, continua a mesma funcionária, “o jeito de ela falar, de olhar, de se sentar, já intimida a pessoa do outro lado da mesa de negociação; ela tem vantagens nesse aspecto (E-13)”. Outra entrevistada projeta seu próprio preconceito para a organização:

Eu vejo a CEF como uma empresa machista. Se uma mulher quiser um lugarzinho ao sol ela vai ter que usar de outros artifícios pra conseguir subir (...) a gente sabe que tem mulheres que estão em postos altos, que tiveram sorte, estavam na hora certa, no lugar certo, conheceram a pessoa certa e subiram sem ter que se expor. Mas acho que a grande maioria acaba tendo que se expor mesmo! (E-9).

Vale assinalar que mais da metade dos comentários dessa natureza (62%) foram feitos por mulheres, o que sugere uma certa dificuldade da mulher em aceitar outra mulher no comando, especialmente quando a subordinada não reúne condições, no momento, de assumir qualquer cargo de maior responsabilidade, seja por problemas de conciliação do trabalho com a família ou pela ausência de pré-requisitos necessários à assunção do cargo.

Contudo, essa mesma “vantagem” não se mostra suficiente para alçá-la a uma condição de superioridade na hierarquia organizacional, nem tampouco mantê-la em um posto de comando já conquistado. Homens e mulheres desta amostra são unânimes em afirmar que a competência é um critério determinante para a ocupação de altos cargos, e que a mulher necessita de um investimento muito maior do que o homem para “se tornar visível” na organização”. A fala dessa entrevistada ilustra a questão:

Você sempre tem que provar mais do que o homem na mesma função... tem que ser muito boa pra ganhar dos homens. Isso tem mesmo e não é só na CEF. É que nem dirigir: você tem que estacionar de ‘prima’ senão vai aparecer um engraçadinho pra falar que mulher é

'barbeira'. Agora o homem pode 'engrossar' quanto quiser no volante. É assim nas empresas. Deu bobeira, é porque você é mulher, sabe? (E-15)

O fato é que todo mundo tem uma certa tolerância com as limitações dos outros, mas pra mim parece que a sociedade tolera mais as limitações dos homens, principalmente nas empresas. A mulher tem que ser toda certinha (E-21).

Note-se que há um sentimento de discriminação nesse último depoimento. A condição biológica da mulher (imutável) precisa ser "compensada" pela extrema competência, de modo que o atributo adquirido possa amenizar o atributo inato. Essa constatação justificaria o uso de um certo grau de erotismo em suas relações de trabalho. Se o julgamento de sua capacidade técnico-intelectual passa por um crivo social, distorcido por um preconceito histórico, então artifícios exclusivos da mulher e bem aceitos pelo homem podem ser bem-vindos. Seria uma maneira de obscurecer e despistar a visão masculina, cristalizada por um suposto preconceito, de que a competência feminina restringe-se ao mundo privado.

Há que se considerar ainda que, a percepção dos funcionários da existência de jogos de sedução feminina, reitera o conceito da hegemonia masculina em postos de comando pois, do contrário, seriam os homens os alvos da referida crítica. Se há por que lançar mão de recursos pouco ortodoxos como forma de obter benesses organizacionais, certamente que o poder de concessão desses favores encontra-se em mãos alheias às das pretensas beneficiárias.

A despeito de os entrevistados terem afirmado não haver qualquer tipo de discriminação ou preconceito nas dependências da Caixa Econômica Federal, há incongruências no bojo dos discursos analisados. Ao mesmo tempo em que uma entrevistada reitera sua visão de isenção da empresa, seu discurso contraria a asserção inicial, pois ela assevera que:

A Caixa ainda é bem machista. Quando tem uma reunião com 250 gerentes, tem o bloco dos homens e o bloco das mulheres. Daí os homens contam piada aqui e ali, e a "mulherada" fica ali, na dela. Veja: ela também se coloca numa condição de mulher, sabe? E quando você vê uma que sai daquele meio das mulheres e vai pro bloco dos homens, os homens já começam a olhar diferente praquela mulher, entendeu? Então a cultura é bem machista ainda. Tá evoluindo, mas... (E-15).

É machista mesmo. Eu lembro que quando eu entrei na CEF eu vi um gerente reclamando pro outro que só vinha mulher bonita pro outro e não vinha nada pra ele. Ele tava falando bem sério!! Então essa não separação da mulher e do sexo, de o homem olhar pra mulher e só enxergar sexo e não ver uma pessoa, não enxergar na mulher o profissional.. isso não é legal (E-10).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

Ao final desta pesquisa foi possível detectar algumas limitações que podem suscitar o interesse de outrem para pesquisas futuras, conforme descrito a seguir.

Alguns entrevistados, ancorados na argumentação de maior agilidade decisória e maior rapidez e objetividade na forma de comunicação, apontaram os homens como sendo mais efetivos no cumprimento das metas organizacionais, apresentando conseqüentemente maior produtividade que suas colegas do sexo oposto. Por não se constituir em objeto desta pesquisa não foi possível comprovar tal asserção, cabendo estudos subseqüentes mais aprofundados a partir daqui.

Ainda sobre essa categoria, dado o caráter eminentemente formal de que se reveste a Caixa Econômica Federal, bem como sua subordinação ao governo federal, pairaram algumas dúvidas no tocante ao processo decisório em si, especialmente no que diz respeito às razões apresentadas pelos depoentes para justificar as diferenças percebidas por eles, nas gestões masculinas e femininas, nesse aspecto. Conforme mencionado anteriormente, quando da análise de estereótipos, tanto as justificativas de intuição quanto de prontidão, apresentadas para embasar tal diferenciação, não se mostraram suficientemente fortes para alicerçar a alegação inicial. Ademais, os exemplos de situações decisórias fornecidos pelos entrevistados revelaram o caráter legal e burocrático que perpassa todo o processo decisório na empresa, remetendo a circunstâncias de mero cumprimento de ordens superiores, geralmente emanadas da matriz ou do governo federal. Acreditamos que uma pesquisa específica sobre tomada de decisão, em que fossem analisadas todas as nuances possíveis, desde sua origem até o impacto final sobre clientes, funcionários e sobre outros procedimentos interdependentes, esmiuçando assim as filigranas do processo, poderia auxiliar sobremaneira a compreensão desse item, contribuindo para a confirmação ou rejeição das hipóteses aqui aventadas.

Quando da análise da liderança, em que foram investigados aspectos relacionais do líder com seus subordinados, afloraram dados relativos ao clima organizacional predominante na empresa, à revelia da investigação. Embora não representasse o âmago desta pesquisa, cabe revelar alguns outros dados assaz pertinentes, que permearam esta fase do processo.

O momento que a organização atravessa, de alta competitividade mercadológica, obrigando-a a focar-se quase que exclusivamente no resultado e adotar políticas de recursos humanos mais restritivas que em passado recente, provocou mudanças também no clima organizacional. Os relacionamentos de trabalho são classificados, no máximo, como cordiais e harmoniosos e, no mínimo, como frios, distantes e, até, obrigatórios. Os eventos comemorativos são cada vez mais raros e formais. “Cumpre-se tabela”, segundo definição de um entrevistado.

Ao incorporar a atual cultura da organização, de busca constante por melhores resultados, o funcionário passou a primar pelo desenvolvimento profissional e rechaçar aproximações pessoais que, porventura, pudessem comprometer sua performance no trabalho. Contudo, esses valores parecem não ter sido totalmente assimilados, posto que a tônica nas entrevistas, ao ser abordada a questão de cultura organizacional, era justamente a reivindicação de gestões mais voltadas ao indivíduo. Esse sentimento aflora tanto em entrevistas com subordinados a gestões masculinas quanto a femininas. Transparece, nas declarações, a insatisfação dos empregados da Caixa Econômica Federal para com o tratamento recebido da organização recentemente, que se traduz, em última análise, na insatisfação para com o representante da empresa, seu gestor.

Por esse motivo, acredita-se, líderes voltados ao indivíduo e ao aspecto humano das relações de trabalho são vislumbrados como ideais. Nesse sentido, observa-se que o nível de satisfação de subordinados a mulheres (que, nesta amostra, demonstraram ter essa preocupação) é maior do que o de seus colegas em gestões masculinas (73%).

Resta investigar se tal hipótese pode ser confirmada em empresas cujo fito não seja - ao menos em tese - exclusivamente financeiro, nem haja exacerbada

pressão por resultados ou estímulo declarado à competitividade, como é o caso de escolas, ONGs ou entidades beneficentes. Poder-se-ia averiguar, outrossim, se a gestão participativa, decantada por alguns teóricos organizacionais, de fato faz-se presente nessas instituições. Atributos como intuição e emotividade estariam sendo levados em conta na tomada de decisão desses gestores, como sugeriram alguns teóricos organizacionais? E quanto à gerência transformacional, estaria sendo exercida nesses ambientes?

A alegação das mulheres, especialmente das gerentes, de que a modesta participação feminina em eventos sociais impacta de maneira decisiva na sua indicação para cargos de alta visibilidade é digna de maiores investigações, podendo converter-se em pesquisa de relevante importância social. Até que ponto os laços de amizade, construídos em ambientes extra-empresariais, interferem na ascensão profissional dos funcionários? Qual a intensidade do relacionamento entre os altos dirigentes da organização, fora das dependências da empresa? A maneira como o indivíduo se relaciona com seus pares pode ter mais peso que sua competência técnica?

6.2 CONCLUSÕES

O mundo moderno tem nos mostrado que, apesar de ter adquirido visibilidade nas organizações, pela conquista de cargos de comando, a mulher de notório destaque profissional ainda é motivo de notícias, reportagens e premiações ostensivas, o que denota a estranheza que o mundo público ainda atribui a esses fatos. Tal estranheza decorre dos inusitados comportamentos assumidos pela mulher em sua história recente. A assunção de papéis outrora destinados prioritariamente ao homem gera, além da perplexidade, um certo desconforto e desconfiança daquele novo concorrente, de hábitos e constituição assaz diversos dos seus. O enfrentamento dessa nova realidade tem obrigado o mundo masculino a repensar conceitos como complacência, tolerância e solidariedade, atributos indispensáveis a qualquer bem sucedido convívio social no trabalho. Esses foram os fatos que mais nos chamaram a atenção nessa seara específica, dando vazão a

uma pesquisa que pudesse esclarecer o que de fato ocorre no interior das organizações, em que a mulher ocupa postos de comando.

Portanto, nesta etapa do trabalho, convém retroceder ao problema e às questões de pesquisa, que despertaram nosso senso inquisitivo e revelaram os caminhos a serem trilhados na pesquisa.

Inicialmente cabia averiguar se as relações de trabalho, presentes na dinâmica organizacional, eram suscetíveis à questão do gênero. Para tanto, era preciso identificar as principais características gerenciais de cada um dos dirigentes e como suas formas de gestão refletiam-se nas relações de trabalho. As idiosincrasias da empresa em estudo também mereciam avaliação, para permitir a contextualização do tema.

Nesse sentido, há que se ressaltar que a Caixa Econômica Federal, além das alterações operacionais e mercadológicas já descritas no decorrer do trabalho, também implementou mudanças de cunho sócio-trabalhista nos últimos anos. Configura-se como uma empresa que, ao menos de forma explícita, não oferece qualquer restrição ao acesso da mão-de-obra feminina, de tal sorte que apresenta equilíbrio em sua demografia ocupacional, com 47,61% de mulheres e 52,39% de homens. É inegável que a obrigatoriedade de concurso público, regulamentado pela Constituição Federal, em que não é permitida a inclusão de quaisquer pré-requisitos de foro discriminatório, contribui decisivamente para esse panorama.

Na análise de cargos comissionados, o quadro se mantém, uma vez que das 24.125 funções de confiança, 11.975 delas, ou seja, 49,64%, são ocupadas por dirigentes do sexo feminino. Convém destacar, todavia, que tais funções referem-se à gerência média, não sendo possível replicar essa condição quando da análise da ocupação de postos estratégicos. Na alta administração da empresa a representatividade feminina restringe-se a poucos 12%, considerados aqui os cargos de diretor, superintendente nacional e superintendente de negócios. Em nível estadual, a situação agrava-se ainda mais. Apesar de contar com mais de 300 gerentes de mercado distribuídos pelo Brasil, o Paraná não dispõe de nenhuma representante feminina lotada no cargo. Apesar desses dados, há que se

reconhecer a isenção da empresa, se comparada com padrões nacionais, no tocante a gênero.

Quanto aos processos gerenciais em análise, algumas ilações importantes afloraram nesta pesquisa, a saber:

✓ Comunicação:

Nesse quesito, as gestões diferem, segundo os depoentes, pela ênfase dada pelas mulheres à comunicação verbal e direta com seus subordinados, primando pela constância e qualidade, enquanto que os gerentes zelam pela rapidez e objetividade na transmissão das informações. O reflexo direto do comportamento masculino é o arrefecimento das relações sociais que, via de regra, são regidas pela forma como se processam as comunicações no ambiente de trabalho. Contatos efêmeros implicam, geralmente, relacionamentos superficiais.

Paralelamente, dado o valor da informação nos dias atuais, os detentores do maior número de informações serão também os detentores de maior poder nas organizações. Nesse sentido, elogia-se a transparência na divulgação de notícias e fatos relevantes por parte das mulheres, justificada, segundo alguns, pela tradição cultural de não obrigatoriedade feminina na manutenção de um poder, que, de fato, algumas começaram somente recentemente a experimentar.

Um componente desse processo bastante valorizado pelos entrevistados de ambas as gestões é o *feedback* que, pelas características femininas de melhores audientes e comunicadoras, parece estar mais presente nessas gerências.

A insegurança gerada pela nova política de atuação da empresa, que internamente traduziu-se por demissões sem justa causa, realocação de funcionários pela extinção de seus setores originais e sucessivos PDVs, inibiu funcionários e gerentes de se reportarem a instâncias superiores, concorrendo para uma deficiência no fluxo ascendente de comunicação. Conseqüentemente, muitos subordinados vislumbram seus gestores como apáticos, pouco questionadores e enfraquecidos, esquecendo-se que eles próprios não reivindicam o que quer que seja, pelo medo da penalização. Essa percepção é decorrente do fato de que as

metas organizacionais são consideradas muitas vezes, tanto por funcionários como gerentes do nível médio, inatingíveis, mas essa aquiescência dos gerentes não se converte em reclamação explícita à alta cúpula.

✓ Tomada de decisão:

Parece que tanto homens como mulheres em posição de comando na Caixa Econômica Federal são pressionados a tomar decisões rapidamente, para não comprometer o almejado resultado financeiro. No geral, as gestões masculinas parecem ser marcadas mais fortemente pela prontidão, ao passo que as femininas pela consideração a hipóteses e alternativas por vezes despercebidas pela maioria de seus pares masculinos. Essa avaliação de caminhos alternativos poderia induzir à conclusão de traços de personalidade marcados de orientação de valor para a contemplação, segundo descrição de Katz e Kahn (1974). Contudo, caberiam estudos mais aprofundados que pudessem validar tal hipótese, uma vez que, dado o atual momento de modernização que atravessa a empresa, a forte pressão por melhores performances não permitiu comprovar tal assertiva. Embora a prontidão pareça estar mais acentuada nos homens, todos, indiscriminadamente, obrigam-se a decidir peremptoriamente.

Nas entrevistas das gerentes percebe-se uma ênfase na questão de assumir as conseqüências de suas decisões, chamando para si a responsabilidade final sobre os atos. Tal ênfase pode ser explicada pelo desejo de mostrarem-se como executivas responsáveis, que se arriscam, mas arcam com as conseqüências. Ocorre, contudo, que a estrutura organizacional não parece propiciar oportunidades de riscos para quem quer que seja. Trata-se de uma organização bastante burocrática e formal, cujos procedimentos internos e externos são formalizados por meio de leis e manuais. Talvez nessa ênfase esteja embutida uma necessidade de se mostrar eficaz, autônoma, “adulta”, como forma de subverter a estabelecida representação social do feminino.

Da mesma forma, a organização não abre espaço para decisões embasadas em intuição ou emotividade, não tendo sido possível estabelecer qualquer relação entre tais características e o estilo de decisão das gestoras. Apesar da importância que esses atributos devem assumir nas organizações modernas,

segundo acepção de alguns autores (Simon, 1986; Motta, 1998), a dinâmica organizacional da Caixa Econômica Federal não permitiu a observação dessa característica, pelo simples fato de não estar contemplada na sistematização de seus procedimentos operacionais.

✓ Controle:

Os subordinados de mulheres elogiam a dita “sensibilidade”, por meio da qual suas gerentes conseguem perceber suas dificuldades e interferir a tempo de corrigir distorções de comportamento que possam impactar nas relações de trabalho. Alguns citaram o termo “adulto” para remeter ao tipo de tratamento recebido de suas chefias. Apesar de os entrevistados deixarem transparecer uma relação realmente livre, solta, mais “adulta” - para usar a mesma terminologia utilizada pelos funcionários – nota-se, ao analisar depoimentos das próprias gerentes, que elas desenvolveram, por iniciativa própria, uma série de instrumentos (gráficos, tabelas, questionários) visando a “melhorar a dinâmica interna do trabalho em grupo”. Tal procedimento denota uma sistematização digna de grandes controladores, o que poria por terra a visão da chefe mais “liberal” como querem fazer crer alguns subordinados.

Ao afirmar que precisa “saber o que acontece com a empresa o tempo (...) então nós desenvolvemos vários indicadores de acompanhamento, várias tabelas que nos sinalizam a quantas nós estamos, senão a gente fica na ‘fazeção’, e no final a gente não sabe o que fez, por que fez, onde melhorou, onde piorou, etc.”, a gerente entrevistada ilustra a ênfase no controle das tarefas e processos. Além disso, quando inquiridos diretamente sobre o controle, alguns funcionários afirmaram só serem cobrados pela tarefa no final, e não durante o processo. Contudo, as entrelinhas do restante das entrevistas desmentem tal afirmativa, quando afirmam, por exemplo: “apesar de eu ser mais laissez-faire do que ela (eu quero mais é o resultado, sem importar muito os caminhos), eu acabo me espelhando na gestão dela pra ser gerente e... (E-14)”.

Isso nos remete a, pelo menos, duas interpretações possíveis: a) ou as gerentes, por meio da habilidade da boa comunicação, desenvolveram um trabalho

de persuasão, segundo o qual elas, apesar de controlarem de perto cada passo de seus funcionários, os convenceram de que são livres e cobrados apenas pelo trabalho final, mas, em verdade, vigiam cada movimento de seus subalternos, cobrando-os de forma velada; ou b) pelo fato de a mulher ser culturalmente vista como sendo mais maternal, mais compreensiva do que o homem, as pessoas simplesmente não percebem seu lado controlador.

✓ Liderança

Não obstante não ter sido possível a comprovação de uma liderança com foco exclusivo nas tarefas (gerência transacional), também não foi possível comprovar a correspondência entre a liderança transformacional e a gestão feminina. De fato, as gerentes entrevistadas parecem buscar a integração e o crescimento da equipe, almejando investir cada componente do grupo de responsabilidades e comprometer tais que possam converter as metas empresariais em metas do grupo. Há uma preocupação quanto à coesão e integração da equipe, procurando sempre realçar a importância do trabalho em equipe para atingir os objetivos macro. Primam pelo convencimento e explicitação das metas almejadas. Contudo, a intenção não é suficiente para se converter em ação. Assim, embora o fator de consideração teorizado por Schein (1982) fique evidente, ele não é capaz de modificar o tipo de liderança praticada pelas mulheres, nem de diferenciá-la significativamente da dos homens nesse aspecto.

Entende-se que esse descompasso entre intenção e ação pode, em parte, ser explicado pelo atual momento que a empresa atravessa. A pressão crescente por resultados financeiros cada vez melhores, a modernização das estatais imposta pelo próprio governo federal e o clima de mudanças rápidas e radicais cerceiam iniciativas inovadoras que possam comprometer ou pôr em risco o cumprimento das novas diretrizes emanadas da alta cúpula. Por se constituir em demanda relativamente recente, os líderes, sejam homens ou mulheres, parecem estar ainda absorvendo essa nova postura, o que lhes impede de atuar plenamente em outras áreas. A transformação de um grupo de trabalho implica um alto investimento psicossocial que, entre outros fatores, demanda um árduo trabalho de persuasão e convencimento, que se revelará inócuo se não houver envolvimento mútuo. Há que

se considerar ainda o dispêndio de um precioso tempo. A aliança desses elementos pode representar um desvio na rota originalmente traçada pela alta administração e implicar o não atingimento dos objetivos e – o que é pior – a destituição de um cargo alcançado, na maioria das vezes, a duras penas.

✓ Gestão de conflitos e negociação

Essa categoria analítica não revelou expressivas diferenças ou características marcantes nas gestões masculinas e femininas. Há representantes de negociadores do tipo competitivo, marcado pelo uso do poder do cargo para a solução de conflitos, em ambas as gestões, dependendo da demanda situacional. Nesse ponto, pode-se estabelecer um paralelo com a análise dos estilos de liderança, em que não houve fortes indícios de líderes marcadamente democráticos ou autocráticos, posto que tais qualidades também ali sobressaíam-se ao sabor da situação. Já os do tipo impeditivo, ou seja, que preferem ignorar os conflitos até que se acalmem os ânimos, emergiram apenas nas gestões masculinas.

O que parece, de fato, constituir-se numa peculiaridade própria da gestão feminina é a elucidação das causas do conflito antes da adoção de quaisquer medidas corretivas ou punitivas. Esse esclarecimento é feito mediante audiência das partes envolvidas. Com efeito, tal constatação vem ao encontro dos pareceres emitidos por ocasião da análise das categorias de comunicação – em que as dirigentes eram apontadas como boas ouvintes e com predisposição ao diálogo - e liderança – em que a investigação do relacionamento interpessoal indicou maior habilidade feminina nessa seara.

Em síntese, duas parecem ser as características que distinguem as gestões femininas das masculinas quando da análise dos processos gerenciais. O nível de minúcia e detalhamento presente nas administrações femininas reflete-se em outros atributos ora analisados, especialmente na comunicação - que prima pela explicitação dos discursos, disposição em ouvir o interlocutor, esclarecimento dos fatos e o contato direto com os indivíduos - bem como no controle que, pela riqueza de pormenores avaliados, culmina com um padrão mais rigoroso do que na outra gestão analisada. Paralelamente, há uma unanimidade nos discursos quanto à

facilidade feminina em lidar com pessoas, que parece ser de fato o elemento diferencial mais evidente das mulheres. Dada a atual subserviência organizacional ao lucro, e a conseqüente negligência para com questões de foro individual, essa última característica das gestões femininas mostra-se bastante valorizada pelos empregados.

✓ Representações sociais

Nessa categoria constatou-se uma justaposição dos consagrados papéis do masculino e feminino, causando perplexidade nos funcionários. O convívio entre os sexos nas organizações obrigou-os a repensar e reformular alguns procedimentos então sedimentados e cristalizados. Nem as mulheres ratificam os comportamentos de fragilidade e docilidade, outrora predominantes, nem os homens os de absoluta austeridade. Pelo contrário. A forte pressão por melhores *performances* financeiras promoveu uma exaltação de atributos tidos como masculinos, como firmeza e racionalidade, razão porque as mulheres da amostra são vistas “de paletó e gravata” ao assumirem posições de destaque. Da mesma forma, homens flexibilizaram condutas para possibilitar o convívio social no ambiente de trabalho.

Dadas as queixas generalizadas das entrevistadas, conclui-se que, no seio da família, contudo, os maridos ainda não assimilaram totalmente essas mudanças, ou, ao menos, não se disponibilizaram a partilhar responsabilidades familiares de forma equânime.

Percebeu-se ainda que, a despeito da inexistência legal da figura do “cabeça do casal”, o homem possui maior autonomia para decidir sua vida profissional do que a mulher. Os dirigentes do sexo masculino, ao que parece, traçam metas de crescimento profissional e submetem suas famílias a elas. Já as mulheres fazem o trajeto inverso, formulando metas familiares de bem estar e adequando a carreira a elas; ou submetendo-se aos ditames organizacionais apenas no início da profissão, antes da constituição de uma família.

O fato de haver equidade na distribuição de cargos comissionados apenas nas gerências médias é explicado pela pouca mobilidade da mulher, em função das justificativas recém arroladas. No entanto, há praticamente uma unanimidade nos

discursos de que o grande propulsor da ascensão, seja feminina ou masculina, é exclusivamente a determinação que, associada a fatores como ambição e desprendimento familiar, certamente culmina no sucesso profissional. A empresa não teria, assim, qualquer responsabilidade sobre a obscuridade ou sucesso de seus membros organizacionais, independentemente do sexo.

Já que a Caixa Econômica Federal oferta processos seletivos internos, com acesso irrestrito a todos os funcionários indiscriminadamente, a afirmação de que a valorização profissional depende exclusivamente do indivíduo explica, por um lado, a paridade na distribuição dos cargos comissionados até o nível médio, mas, por outro, não dá conta de justificar a hegemonia masculina comprovada nos altos escalões hierárquicos. Se, de fato, o indivíduo, e somente ele, é responsável por seu destino na organização, como explicar a disparidade verificada nos postos estratégicos?

Quanto aos estereótipos verificados na empresa em foco, chama a atenção o relativo à intuição. As situações observadas não possibilitaram a comprovação do uso desse atributo, tido como tipicamente feminino, nem nas tomadas de decisão, nem na solução de conflitos. Semelhante análise se faz do alegado “maternalismo”. Identificadas por alguns como líderes complacentes e cordatas, as gerentes desta amostra demonstraram rigor e austeridade em ambas as categorias recém-mencionadas, revelando uma inflexibilidade nem sempre percebida nas gestões masculinas, o que põe por terra a imagem de condescendência sedimentada no inconsciente coletivo. Outrossim, embora os depoimentos atestem maior agilidade decisória por parte dos gestores masculinos e maior abrangência analítica na tomada de decisão feminina, atribuída em parte à intuição e emotividade das gestoras, tais percepções esbarram em fatos que minam sua comprovação, direcionando-as para a classificação de estereótipos. Ocorre que as características estruturais da organização em estudo limitam a atuação dos gestores nesse campo. Por sua vez, a forte vinculação da empresa ao governo federal submete, por vezes, até os detentores de cargos estratégicos a determinações emanadas dessa instância superior, restringindo-lhes, também, parte do poder decisório. Assim, quando inquiridos sobre a decantada agilidade e prontidão de seus gerentes, os entrevistados reportavam-se a meros ajustes ou adequação às normas emanadas

da matriz. Julgamento similar aplica-se à diversidade de alternativas consideradas na decisão feminina, segundo ótica dos entrevistados. Contudo, caberiam estudos específicos sobre o tema para corroborar essa ou aquela assertiva.

✓ Relações de poder

Na verificação dessa categoria de análise, percebe-se vestígios de alguma discriminação – não explícita, é verdade – permeando os relacionamentos na empresa em estudo. Apesar de atuarem segundo valores masculinos, efetuarem pesados investimentos em suas carreiras e terem seus esforços e competência reconhecidos pelos pares organizacionais, nota-se, pelos depoimentos, que algumas das entrevistadas ainda se percebem discriminadas na organização, especialmente em circunstâncias de foro social, não diretamente ligadas à atividade laboral, mas componentes do dia-a-dia dos trabalhadores, como em treinamentos, conversas de corredor, reuniões, etc. Talvez a manutenção dessa discriminação se configure numa forma de defesa masculina para comportamentos novos e imprevisíveis, verificados nas colegas do sexo oposto. A segregação social estaria de certa forma garantindo a manutenção do *status quo* de superioridade isolada e preservando a centralização do poder.

Observe-se, contudo, que tal discriminação - ao menos na empresa em estudo - não é bastante para restringir o acesso a postos de chefia às mulheres. Há um entendimento, como já foi mencionado anteriormente, de que a mulher ascende profissionalmente em virtude de um desejo, uma vontade interior que a impulsiona a estudar e profissionalizar-se. A aliança desses traços de personalidade ao tipo de organização que é a Caixa Econômica Federal, com um sistema de promoções pautado primordialmente pela competência técnica, parece garantir a evolução profissional de seus membros, independentemente da questão do gênero, ao menos no nível de gerência média. Tal ingrediente, no entanto, pode figurar como uma explicação palatável para a baixa representatividade feminina nos altos escalões da organização. De outra forma, como explicar que funcionários em iguais condições de escolaridade, experiência profissional, tempo de empresa e com o aval do próprio grupo a que pertencem - posto que foram por ele indicados - não consigam se fazer representar de forma expressiva nos últimos níveis da hierarquia organizacional?

Retornando à indagação inicial desta pesquisa, em que questionávamos se as relações de trabalho eram suscetíveis de alterações em razão do sexo do gestor, entendemos que sim. Apesar de estarem sujeitos às normas e à cultura da empresa em que trabalham, homens e mulheres trazem consigo uma gama de características, qualidades e defeitos adquiridos ao longo de sua vida. Para usar expressão utilizada por um entrevistado, “é humanamente impossível pendurá-los num cabide, do lado de fora da empresa”. Os traços de sua socialização, bem como os de sua personalidade, acompanham-nos por onde andarem: são indissociáveis, conferindo gestões também diferenciadas.

Dito de outra forma, ao entrarem nas organizações, os indivíduos entram inteiros, com tudo: qualidades, defeitos, preconceitos, bondade, carisma, etc., e embora procurem moldá-los às exigências organizacionais, e às vezes mascará-los, as características atávicas acabam por aflorar, à revelia de seus donos. Da mesma forma que tais atributos interferem em outras relações do cotidiano dos indivíduos, também o fazem nas relações de trabalho. “Homens e mulheres são diferentes e vão reagir diferentemente aos mesmos acontecimentos” (E-10). Naturalmente, haverá um impacto sobre as relações de trabalho, assim como sobre as relações de amor, de amizade, de família e tantas outras quantas forem as que nelas se imiscuírem.

Certamente que as conclusões aqui apresentadas não pretendem ser generalizadas para o universo das organizações em geral. Além das limitações já apontadas alhures, há ainda aquelas de cunho metodológico - representadas pelas crenças do entrevistador, o peso de suas convicções na análise dos dados, a questionável espontaneidade do entrevistado e outras - das quais não se pode prescindir, dado o propósito da pesquisa. Apesar disso, as diferenças perceptíveis na amostra, permitiram assinalar, além das questões de caráter organizacional, aspectos sociais e culturais que transcenderam nossa expectativa inicial. Acreditamos ter podido contribuir, embora modestamente, para a melhor compreensão dos ambientes de trabalho em organizações modernas e para desenvolvimento de futuras pesquisas que, a partir daqui, possam elucidar as dúvidas que porventura ainda pairam sobre certas questões afetas ao tema.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, A. R. P. **Mudança tecnológica e gênero no Brasil: primeiras reflexões.** São Paulo: Atlas, 1992
- ALBRECHT, K. **Agregando valor à negociação.** São Paulo: Makron Books, 1995.
- ALVESSON, M. e BILLING, Y. D. Gender and organization: towards a differentiated understanding. **Organization studies.** V. 13, n. 12, p. 73-102, 1992.
- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho.** Campinas: Cortez, 1995
- BARBARINI, N. **Trabalho bancário e reestruturação produtiva: implicações no psiquismo dos trabalhadores.** Dissertação. (Mestrado em Psicologia Social e Institucional) Rio Grande do Sul: UFRS, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1979
- BENERIA, L.; ROLDÁN, M. **The crossroads of class and gender: industrial homework, subcontracting and household dynamics in México City.** Chicago: University of Chicago Press, 1987.
- BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: XXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais ...** Florianópolis: ANPAD, CD ROM, 2000.
- BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 31, n. 4, dez./1991.
- BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. **Organizações formais.** São Paulo: Atlas, 1970
- BLAY, E. Trabalho industrial x trabalho doméstico – a ideologia do trabalho feminino. **Cadernos de Pesquisa,** vol. 15, dez/1975.
- BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras. **Revista de Administração Pública,** jul/set, 1987

- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: LTC, 1987
- BRUSCHINI, M. C. A. A mulher e trabalho: políticas de recursos humanos em empresas de ponta. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n.95, p.13-24, Nov. 1995.
- _____. A situação da mulher brasileira nas últimas décadas. In: VELLOSO, J. P. R **Brasil 500 anos – futuro, presente, passado**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.
- CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.caixa.gov.br/index.htm>> Acesso em: 14 dez. 2001.
- CALÁS, M. B. e SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (org) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1 p. 275-329
- CALDAS, M. P. e WOOD JR, T. Identidade Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n.1, mar./ 1997
- CHANLAT, J. F. Executivas: Quais as diferenças na diferença? In: CHANLAT, J.F. (org) **O Indivíduo na Organização**. São Paulo: Atlas, 1996. v.2 p. 199-221
- _____. A diferenciação sexual no trabalho: condições de trabalho diferentes ou uma questão de sexo? In: CHANLAT, J.F. (org) **O Indivíduo na Organização**. São Paulo: Atlas, 1996. v.2 p.240-248
- CIAMPA, A. C. **A Estória de Severino e a História de Severina**. São Paulo: Brasiliense, 1993.
- ENRIQUEZ, E. **O imaginário social, recalçamento e repressão nas organizações**. São Paulo: Tempo Brasileiro, 1974.
- ERIKSON, E. H. **Identidade, juventude e crise**. Rio de Janeiro: Zahar Ed., 1976.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1967.

- FAIRHUST, G. & SNAVELY, B.K. Majority and token minority group relationships: power acquisition and communication. **Academy of Management Review**, v. 8, n 02, 1983.
- FARIA, J. H. **Relações de poder e formas de gestão**. Curitiba: Criar, 1987.
- _____. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar, 1985
- FIEDLER, F. E. **Leadership**. New York: General Learning Press, 1971.
- GUARESCHI, P. A. Sem dinheiro não há salvação: ancorando o bem e o mal entre neopentecostais. In: GUARESCHI, P. A.; JOVCHELOVITCH, S. (orgs). **Textos em representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- JAGGAR, A.M. **Feminist politics and human nature**. New Jersey: Rowman, 1983
- JAGO, A. G. Leadership: perspectives in theory and research. **Management Science**, v. 28, n 03, 1982.
- JOVCHELOVITCH, S. Vivendo a vida com os outros: intersubjetividade, espaço público e representações sociais. In: GUARESCHI, P. A.; JOVCHELOVITCH, S. (orgs). **Textos em representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- KALBERG, S. Max Weber's types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization process in history. **American Journal of Sociology**, 1980.
- KANTER, R. **Men and Women of the corporation**. New York: Basic Books, 1977.
- KATZ, D., KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.
- KETS DE VRIES, M. F. R. Whatever happened to the philosopher-king? The leaders addiction to power. **Journal of Management Studies**, v. 28, 1991.
- KLIKSBERG, B. A gerência no final do século XX. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 27, n. 02, 1993.

- KOTTER, J. P. What effective general managers really do? **Harvard Business Review**, nov-dez/1982.
- LIPIETZ, A. **Audácia**: uma alternativa para o século 21. São Paulo: Nobel, 1991
- LUZ, M. T.; Identidade masculina-feminino na sociedade urbana brasileira atual: crise nas representações. In: DA POIAN, C. (org). **Homem-mulher – abordagens sociais e psicanalíticas**. Rio de Janeiro: Livraria Taurus, 1987.
- MARCH, J. G., SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: F.G.V., 1972.
- MARTINELLI, D. P., ALMEIDA, A. P. **Negociação**: como transformar confronto em negociação. São Paulo: Atlas, 1997.
- MATOS, R. A. A função gerencial e o desenvolvimento de recursos humanos. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 14, n. 03, 1980.
- MINAYO, M. C. de S. O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica. In: GUARESCHI, P. A.; JOVCHELOVITCH, S. (orgs). **Textos em representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- MINTZBERG, H. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996
- MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- MOTTA, F. C. P., PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.
- OHLOT, P., RUDERMAN, M., McCAULEY, C. Gender differences in managers' developmental job experiences. **Academy of Management Journal**, v. 37, n.1, p.46-67, 1994.

- PANTEL, P. S. Introdução: Um fio de Ariadne. In: DUBY, G., PERROT, M. (Sob a Direção de). **História das Mulheres** - a antiguidade. Porto/São Paulo: Afrontamento: EBRADIL, 1990.
- PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.
- PASTORE, J. **Mudança no modo de trabalhar**. Disponível em <<http://www.josepastore.com.br/artigos/relacoestrabalhistas/124.htm>>. Acesso em: 03 mai. 2001.
- PAULA NETTO, A.; CAPELLE, M. C. A.; VILAS BOAS, L. H. B. “**Na rua da amargura?**” O significado da perda do emprego para as mulheres. In: XXV ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 25, 2001, Campinas. **Anais ...** Campinas: ANPAD, CD ROM, 2001.
- PAWAR, B. S., EASTMAN, K. K. The nature of contextual influences on transformational leadership: a conceptual examination. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 01, 1997.
- REIGOTA, M. **Meio ambiente e representação social**. São Paulo: Cortez, 1995.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROBBINS, S. P. **Organization theory: the structure and design of organizations**. New Jersey: Pentice Hall, 1983.
- RODRIGUES, A.M. **O outro no trabalho: a mulher na indústria**. São Paulo: Atlas, 1992
- ROSENER, J. B. Ways women lead. **Harvard Business Review**. V.68, n. 6, p. 119-126, 1990.
- SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1982.
- SCOTT, J. História das mulheres. In: BURKE, P. (org). **A escrita da história – novas perspectivas**. São Paulo: Unesp, 1992. p. 63-95.

SELLTIZ, C., WRIGTSMAN, L., COOK, S. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1987. v.1

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SOIHET, R. História das mulheres. In: CARDOSO, C. F., VAINFAS, R (org). **Domínios da história – ensaios de teoria e metodologia**. São Paulo: Campus, 1997. p. 275-296.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo: V. 32, n 3, p. 62-69, jul./set. 1997

_____. **Controle organizacional**. Working peper. Florianópolis, 1996

TSUI, A.; EGAN, T.; O'REILLY III, C. Being different: relational demography and organizational attachment. **Administrative Science Quarterly**, v. 37, n. 4, 1992.

THÉBAUD, F. A grande guerra – o triunfo da divisão sexual. In: DUBY, G., PERROT, M. (Sob a Direção de). **História das mulheres - o século XX**. Porto/São Paulo: Afrontamento, EBRADIL, 1991.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1994.

WANDERLEY, J. A. **Negociação total**. São Paulo: Gente, 1998.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1963.

WILSON, D.C. **A strategy of change**. Great Britain: Routledge, 1995

WOLF, M. **A mulher, a cultura, a sociedade**. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1979

YIN, R. K. **Case study research: design and methods.** Beverly Hills: SAGE, 1984. p.