

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

COMO ESTÁ O FEMININO NO CAMPO GERENCIAL:
um estudo com gestoras do setor industrial farmacêutico em
Minas Gerais

Maria Cristine Reis

Belo Horizonte

2014

Maria Cristine Reis

COMO ESTÁ O FEMININO NO CAMPO GERENCIAL:
um estudo com gestoras do setor industrial farmacêutico em
Minas Gerais

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte

2014

Mestrado



Faculdade Novos Horizontes
Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **MARIA CRISTINE DOS REIS**

Matrícula: 770466

LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

ORIENTADOR(A): Prof^a Dr^a Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

TÍTULO: O FEMININO NO CAMPO GERENCIAL: um estudo com gestoras do setor industrial farmacêutico em Minas Gerais.

DATA: 11/08/2014

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a Dr^a Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo
ORIENTADORA
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Luiz Carlos Honório
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Ivan Beck Ckagnazaroff
UFMG

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS

Declaro ter procedido à revisão da Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e estratégia, de autoria de **Maria Cristine Reis**, sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "**COMO ESTÁ O FEMININO NO CAMPO GERENCIAL**: um estudo com gestoras do setor industrial farmacêutico em Minas Gerais", contendo _____ páginas.

Dados da revisão:

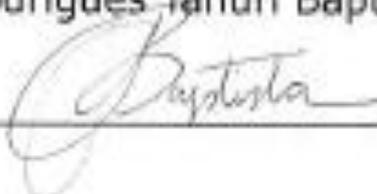
Aspectos linguísticos

Aspectos textuais

Belo Horizonte, 31 de julho de 2014.

Prof.(a): Patrícia Rodrigues Tanuri Baptista

Assinatura: _____



Dedico este trabalho a todas as mulheres, inclusive, à Rainha Ester, que na sua época já gerenciou a libertação do povo judeu respeitando os costumes da época.

AGRADECIMENTOS

Faltam palavras para descrever a minha gratidão a tantas pessoas que me ajudaram e fizeram parte deste sonho.

Começarei pelos meus pais, que foram responsáveis pelas primeiras e mais importantes impressões na minha página de vida. Agradeço pelo incentivo, pela credibilidade, pelo olhar de cumplicidade, pelo cuidado demonstrado em cada gesto, pelos lanches levados no quarto durante os meus dias de pesquisa. Enfim, obrigada por tudo.

Agradeço a minha família, irmãos, cunhados, sobrinhos, tios e primos, por entenderem a minha ausência nesta fase. Alguns além da compreensão se fizeram presentes de alguma forma, como minha irmã Kátia que sempre esteve disponível quando eu precisei de algum favor. As minhas sobrinhas, Luiza, Sara e Juliana, que sempre me emprestaram seus ouvidos para que eu pudesse ler parte deste trabalho.

Ao Looooonardo, que entrou na minha vida durante o percurso e teve que ter a paciência de me escutar falando só deste mundo do mestrado por um bom tempo. Obrigada por se tornar meu superego demonstrando a preocupação com o meu descanso.

À Fátima, por ajudar meus pais a cuidarem de mim e pela intercessão constante. A Vitória também é sua.

Ao meu eterno psicanalista e professor, Geraldo Martins, que ajudou a nomear o meu desejo.

À Maria Clara, minha amiga, e gestora no início do mestrado, sem a sua compreensão e incentivo, este trabalho não seria possível.

A minha orientadora, Prof^a Dr^a Marlene Catarina Lopes de Oliveira, que foi peça fundamental no desenvolvimento deste trabalho e que apostou em mim. Muito obrigada pelos puxões de orelha e ao mesmo tempo pelas palavras de incentivo. Acredito que “o cabelo do menino saiu bom!”

Ao professor Luciano Zille, que me encorajou e que, neste processo de formação, foi um mestre exemplar, cujos ensinamentos levarei comigo, ou quase todos...

À professora Kelly Paiva que deu continuidade a este processo na disciplina Gerentes e Gerentes. Valeu demais a sua participação, principalmente, pelas orientações na qualificação.

Ao professor Luiz Honório, que também deixou marcas do seu conhecimento.

À professora Aleixina Andalécio, que por meio do seu jeito acessível de ser, se doa e compartilha seus conhecimentos.

À professora Ana Lúcia Magri, que com sua paciência e sabedoria me orientou e me incentivou nos momentos de dificuldades.

Aos professores e funcionários da Faculdade Novos Horizontes desde a Biblioteca, Xerox, secretaria, financeiro, cantina até a portaria.

Agradeço de coração à Bia da secretaria que sempre foi um apoio e uma incentivadora e à Wânia que no aeroporto me fez acreditar que era possível, lembra? A Mirian, pela disposição em me ajudar sempre que foi necessário e, a Lucília, pelo carinho e pelas palavras de incentivo. Vocês moram no meu coração.

Agradeço, também, a uma grande amiga que se fez muito presente e sempre disposta a me ajudar, Giovanna Coelho. Obrigada por me apoiar, por abrir a porta da sua casa e se ausentar da sua família por alguns momentos. Agradeço ao seu esposo, Ozênton, e a seu filho, Patrick, pelos lanches e pela compreensão.

As minhas parceiras de transcrição, posso dizer assim, a Rosi, Keila, Maryelle e Valeria. Rosi, sem palavras para descrever a minha gratidão.

Às entrevistadas, que me receberam e confiaram em mim na tradução dos seus pensamentos, principalmente, a uma delas que estava de repouso médico e, mesmo assim, se dispôs a me ajudar. Agradeço o carinho recebido e as indicações.

Aos amigos, que tiveram de alguma forma a sua participação: Sy Lins, Cristiana, Benedito, Charles, Camila, Marcio Cabral, Regina, Michelle, Julio Soares, Cristian, Juliana, Celso Junior, Anabel, Erlon, Sidney, Marcio, Maria Glauca, Arthur, Danielli, Tiago, Fabiana, Cristiane, Gracilene, Barbara, Patrícia Tanuri, Patricia Ballesteros, Pollyana, aos meus colegas Motoboy, e, me perdoem se eu deixei de citar alguém.

A todos os meus amigos, que também entenderam a minha ausência, Marina, Carla, Aloysio, Camila, Ministério Baruk , enfim, todos sem exceção!!

À equipe Personalitte e Pierre Alexander, por cuidarem de mim e me encaixarem quando não tinha horário para eu me sentir feminina neste período.

À Alessandra Dávila e Paulo Lockman, meu obrigada pela compreensão nesta fase.

Enfim, escrevendo este agradecimento, percebi que a dissertação não é só minha, ela pertence a várias pessoas que fazem parte deste capítulo da vida, principalmente a Deus, autor da minha vida.

Mais uma vez, OBRIGADA, por fazerem parte desta conquista! Brindemos, juntos, a conquista!

“Ninguém nasce mulher, torna-se mulher”.

Simone de Beauvoir

RESUMO

Para Bourdieu (2010), a sociedade define atributos e comportamentos mais adequados para cada gênero de acordo com a construção arbitrária do biológico. A motivação em pesquisar sobre o tema surgiu do anseio em compreender a estrutura atual da divisão sexual do trabalho com a inserção da mulher na construção de gênero na gestão. Esta dissertação analisou como está o feminino no trabalho gerencial na percepção de gestoras de indústrias farmacêuticas sediadas nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro que atuam na região de Minas Gerais. A amostra foi composta por dez gerentes distritais. Trata-se de um estudo de campo com abordagem qualitativa e descritiva e entrevistas semiestruturadas. Utilizou-se a técnica análise de conteúdo proposta por Bardin (2008) para o tratamento dos dados nas seguintes etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A gestão de pessoas é pontuada como principal atividade desenvolvida no exercício da função, além de visão estratégica, flexibilidade, dinamismo, confiança e serviço burocrático. Salientam-se atributos femininos, como ser mais cuidadosa, mais detalhista, escutar mais o colaborador e ser mais sensível. Também apontaram o apoio, a facilidade de negociação e a acessibilidade com seus clientes. Não foram apontadas diferenças de salário entre homens e mulheres na indústria farmacêutica, indicando que os critérios de remuneração não estão atrelados ao sexo e sim à classificação dos níveis gerenciais de acordo com as categorias existentes na indústria farmacêutica, além dos benefícios diferenciados, como o auxílio creche. O vestuário e o cuidado visual foram apontados como forma de se sentirem femininas na carreira gerencial, além da utilização de compreensão, sensibilidade e cuidado com as pessoas. Percebe-se na totalidade que não percebem diferenças relacionadas ao gênero na função e a descrevem como unissex e/ou assexuada, ou seja, a mulher como gerente se torna também assexuada. Associam também a forma de gerenciar com o perfil de cada um evidenciando a tendência em neutralizar e desassociar o gênero da função. Foram apontadas como não feminino no cotidiano de trabalho das gerentes pesquisadas as viagens, principalmente as viagens de carro, devido ao risco, além das atividades que exigem força física. Mas ficou claro que essas atividades não as impedem de exercer a função gerencial. Enfim, deixam-se dois questionamentos em relação ao gênero. O primeiro deles é se a função gerencial tem se distanciado da construção social de trabalho que determina a função de acordo com os atributos específicos para cada sexo, sugerindo um novo olhar na esfera profissional, ou seja, o perfil gerencial está relacionado à competência e à personalidade do gestor, independente do sexo. O segundo deles é até que ponto o mundo capitalista tem interesse na reconstrução dos papéis de gênero, tendo em vista que as empresas têm seduzido mulheres e homens em prol da produtividade?

Palavras-chave: Gênero. Feminino. Gerência. Função Gerencial.

ABSTRACT

According to Bourdieu (2010), society defines the attributes and behaviour which are more adequate for each gender according to the arbitrary construction of the biological. The motivation to write about this topic arose from the wish to understand the current structure of the sexual division of labour with the insertion of women in the construction of gender in management. This dissertation analysed how the feminine is regarded in managerial work in the eyes of management in pharmaceutical companies based in São Paulo and Rio de Janeiro which operate in the state of Minas Gerais. The sample is composed of ten district managers. This is a field study with a qualitative and descriptive approach using semi-structured. Used the technique of content analysis proposed by Bardin (2008) for the treatment of the data in the following steps: Pre-analysis, material exploration and processing of the results, inference and interpretation. Interviews management is considered the main activity developed in the function but also takes into account strategic vision, flexibility, dynamism, trust and bureaucratic service. The feminine attributes such as carefulness, attention to detail, sensitivity and being attentive to collaborators are underlined in the study. The study also considers an easiness in the negotiations, availability and support to clients. It didn't show significant salary differences between men and women in the pharmaceutical industry which indicates that the remuneration criterion is not connected to gender but rather to the organization of management levels in the existing categories in the pharmaceutical industry. Besides there are differentiated benefits, such as day care center aid. Clothing and appearance were pointed out as a way to feel more feminine in the management career, as well as attitudes such as understanding, sensibility and attention. The women do not see differences between genders in the function and described it as unisex or asexual, that is, a female manager also becomes asexual. Situations which were considered non-feminine are trips, especially those by car, due to the risk involved, and also activities which demand physical strength. It was clear that these activities do not hinder them from carrying out their function. In conclusion we question the gender roles in this research, as the data suggests a tendency for the management function to distance itself from gender and advance towards a profile related to competence and the personality of the manager, independent of sex. It also suggests that feminine and masculine characteristics can be found in both sexes and that their differences complement each other in the day-to-day practice of the work. It also shows that the work is done in group nowadays. In the course of this research, management was many times referred as asexual or unisex.

Key Words: Gender. Feminine. Management. Managerial Position

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAFARMA	-	Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias
CEO	-	<i>Chief Executive Officer</i> (Diretor executivo)
CGCE	-	Centro de Gestão e Estudos Estratégicos
IBGE	-	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MTE	-	Ministério do Trabalho e Emprego
RAIS	-	Relação Anual de Informações Sociais
SINPROVERJ	-	Sindicato dos Propagandistas e Vendedores de Produtos Farmacêuticos do Estado do Rio de Janeiro

LISTA GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Faixa etária das gerentes entrevistadas	64
GRÁFICO 2 - Grau de instrução e formação acadêmica das gerentes.....	66
GRÁFICO 3 - Tempo na empresa	67

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Atividades gerenciais	68
TABELA 2 - Perfil do gestor da indústria farmacêutica	69
TABELA 3 - Percepção sobre a remuneração entre homens e mulheres gerentes ..	70
TABELA 4 - Habilidades que favorecem o desenvolvimento da função gerencial ...	71
TABELA 5 - Percepção das gerentes sobre o feminino nas atividades gerenciais ..	73
TABELA 6 - Percepção sobre a influência de ser mulher na realização do trabalho gerencial	82
TABELA 7 - Percepção sobre o que é ser mulher gerente na indústria farmacêutica	83
TABELA 8 - Percepção sobre o que é masculino nas atividades gerenciais	85
TABELA 9 Percepção sobre vida profissional versus vida pessoal	89
TABELA 10 - Percepção sobre apoio familiar no exercício da função	91

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Problema de Pesquisa	20
1.2 Objetivo geral e específicos	23
1.3 Justificativa.....	24
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	26
2.1 Relações de gênero.....	26
2.2 O feminino nas organizações.....	32
2.3 Empoderamento e o Teto de vidro.....	42
2.4 A Função gerencial e feminino	45
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	50
3.1 Tipo da pesquisa quanto à abordagem	50
3.2 Tipo da pesquisa quanto aos fins.....	51
3.3 Tipo de Pesquisa quanto aos meios.....	52
3.4 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa.....	52
3.5 Coleta de dados	53
3.6 Análise de dados.....	55
4 INDÚSTRIA FARMACÊUTICA	58
4.1 Uma visão da indústria farmacêutica	58
4.2 Indústria Farmacêutica no Brasil	60
4.3 Indústrias farmacêuticas envolvidas na pesquisa	61
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	64
5.1 Dados demográficos das gerentes entrevistadas.....	64
5.2 Percepções das gerentes sobre as atividades e responsabilidades gerenciais na indústria farmacêutica	67
5.3 O feminino nas atividades gerenciais na percepção das entrevistadas	73
5.4 O não feminino no cotidiano de trabalho das gerentes pesquisadas.....	85
5.5 Impactos do ingresso de gestoras no contexto da atividade gerencial nos ambientes sociais e da família na percepção das pesquisadas	88
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	93
REFERÊNCIAS.....	100
APÊNDICES	107

1 INTRODUÇÃO

Nota-se que as relações concernentes ao gênero têm ganhado espaço no mundo científico na contemporaneidade. De acordo com Melo, Mageste e Mendes (2005), o motivo para essa ampliação consiste em diversos aspectos, estando entre eles a participação das mulheres em movimentos feministas e a inclusão de mulheres no desenvolvimento de pesquisas que permitiram novas análises a partir de novas abordagens.

As mulheres estão cada vez mais presentes no mercado de trabalho e um dos fatores que justificam esse crescimento são a necessidade de suprir ou complementar a renda familiar e a busca da autorrealização, surgindo, assim, a necessidade de criar alguns arranjos alternativos produzindo transformações no seu universo, tanto na esfera do trabalho, quanto nas esferas familiar e pessoal (JONATHAN; SILVA, 2007).

O crescimento da participação das mulheres no mercado de trabalho nos últimos anos, divulgado pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), mostra que os empregos femininos no Brasil subiram de 18,3 milhões em 2010 para 19,4 milhões em 2011. No mesmo período, as vagas de empregos masculinos cresceram 4,49%, passando de 25,7 milhões de postos de trabalho em 2010 para 26,9 em 2011 (BRASIL, 2013). Observa-se que, apesar da predominância dos empregos masculinos, a presença da mulher no mercado de trabalho é significativa.

Outro elemento importante foi apontado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que comparou dados sobre a população ocupada feminina com carteira de trabalho assinada no setor privado, mostrando que houve um crescimento de 9,8 pontos percentuais (de 34,7% em 2003 para 44,5% em 2012) e 2,6 pontos percentuais (de 43% em 2003 para 45,6% em 2012) sobre a participação feminina no trabalho (IBGE, 2013).

Mesmo com o crescimento das mulheres no mercado de trabalho e a consolidação da escolaridade feminina, ainda percebe-se a desigualdade em relação ao gênero,

pois normalmente as mulheres recebem menos que os homens independentemente dos anos de estudo. O rendimento médio do trabalho das mulheres em 2011 foi R\$1.343,81, 72,3% do que recebiam os homens (R\$ 1.857,63). Entretanto, esses valores indicam uma evolução no rendimento em relação ao ano de 2003, quando a remuneração média das mulheres foi de R\$ 1.076,04 (IBGE, 2013).

Para Barnett (2004), a diferença entre os gêneros pode estar embasada em mitos existentes na organização do trabalho e na organização familiar, ou seja, as habilidades das mulheres são direcionadas para cuidar do lar e as dos homens para prover o lar por meio de atividades externas.

Mesmo diante das transformações do mundo moderno, pode-se constatar que as expectativas da sociedade em relação aos papéis masculinos e femininos ainda moldam a relação de conflitos entre o trabalho e a família, limitando aos homens a prioridade de suas carreiras e restringindo às mulheres a prioridade familiar (STROBINO; TEIXEIRA, 2010).

É oportuno ressaltar que Bourdieu (2010)¹ já tinha afirmado que é por meio dos princípios antagônicos da analogia masculina e da analogia feminina que a sociedade define atributos e comportamentos mais adequados para cada gênero de acordo com a construção arbitrária do biológico, que se dá por meio de um fundamento aparentemente natural, ou seja, orientações de comportamento desenhados de acordo com as diferenças biológicas de um homem e uma mulher.

Para um melhor entendimento sobre como são apreendidos os processos de socialização e a maneira de se comportar em relação aos gêneros, Bourdieu (2010) cita exemplo de uma jovem mulher da sociedade Cabilia na Argélia onde as mulheres aprendiam como deveriam se comportar socialmente. Nessa sociedade, onde ele iniciou as suas pesquisas em 1958, ensinava-se a boa conduta, a maneira de se vestir, os papéis de esposa e mãe de família. As mulheres eram afastadas dos lugares públicos, e quando se pronunciavam publicamente, os olhos deveriam estar voltados para os pés. Percebe-se que as diferenças sexuais eram sobrecarregadas

¹ Título original: *La domination masculine*. Copyright du Seuil, 1998.

de determinações antropológicas e cosmológicas e a expressão mais conveniente para a mulher nesta sociedade era 'eu não sei', sendo essa expressão antítese da palavra viril considerada no aspecto ético, princípio da conservação, da honra e da virilidade física. Ao mesmo tempo, esse contexto mostrava como se construía o universo masculino, bem como o modo de ser e de agir daquela sociedade, assim descrito:

Uma jovem cabila que interiorizava os princípios fundamentais da arte de viver feminina, da boa conduta, inseparavelmente corporal e moral, aprendendo a vestir e usar diferentes vestimentas que correspondem a seus diferentes estados sucessivos, menina, virgem núbil, esposa, mãe de família, e, adquirindo insensivelmente, tanto por mimetismo inconsciente quanto por obediência expressa, a maneira correta de amarrar sua cintura ou seus cabelos, de mover ou manter imóvel tal ou qual parte do corpo ao caminhar, de mostrar o rosto e de dirigir o olhar (BOURDIEU, 2010, p. 37)

Ainda dentro desse contexto de construção social dos gêneros, Barnett (2004) salienta que homens e mulheres se tornam dependentes de expectativas e comportamentos vinculados ao ideal em relação a quem trabalha fora e a quem cuida do lar. Além disso, emerge e circula a percepção do inconciliável de trabalhar fora e cuidar do lar ao mesmo tempo por meio do discurso da culpa feminina internalizada pelas mulheres.

De acordo com Jonathan e Silva (2007), essa culpa internalizada traz uma reflexão sobre as questões históricas e culturais de como os papéis de gênero são construídos socialmente, limitando espaços, expectativas e atividades a serem desempenhadas pelos membros da sociedade no trabalho e na família.

Embora, ainda permaneça arraigada e disseminada a concepção de que cabe aos homens ganhar sustento do lar e às mulheres cuidar dos filhos e da casa, percebe-se a desconstrução do arquétipo, na esfera familiar e do trabalho, surgindo algumas exigências relacionadas à flexibilidade e competitividade nas organizações, dando uma nova ressignificação dos papéis de homens e mulheres na divisão das responsabilidades familiares (TREMBLAY, 2005).

Segundo Tremblay (2005), essa é uma ideia tradicional de divisão de papéis e do trabalho na sociedade capitalista clássica. Essa concepção está ultrapassada, pois

na maioria das famílias modernas atualmente, tanto mães quanto pais trabalham fora de casa, e em alguns casos, nenhum dos dois cônjuges dedica-se integralmente aos filhos e à casa. Diante desse novo cenário, onde tanto os pais quanto mães saem de casa para trabalhar, a relação trabalho e família deve ser cada vez mais analisada.

Com as mudanças ocorridas na relação família/trabalho, surge um forte envolvimento da mulher contemporânea em atividades profissionais fora do lar, sem, contudo, deixar de lado a participação ativa no lar, o cuidado e a dedicação na administração da casa e da família (JONATHAN; SILVA, 2007).

Diante disso, faz-se necessária, então, a reorganização do trabalho doméstico e do trabalho fora de casa às necessidades de ajustes familiares e individuais em prol de novos entendimentos (TREMBLAY, 2005; ECCEL; ALCADIPANI, 2012).

Com isso, as mulheres contemporâneas, conforme afirma Tremblay (2005), vêm se destacando, conquistando maior confiança e valorizando suas singularidades, sendo uma delas, a multiplicidade de papéis, a habilidade para pensar e fazer diversas coisas ao mesmo tempo.

Melo e Lopes (2009) acrescentam que, apesar das conquistas, persiste a submissão ao gênero masculino, uma vez que as mulheres ainda se privam de realizações pessoais, priorizando a estrutura familiar, ou seja, marido e filhos. Contudo, as mulheres começaram a frequentar a esfera pública, conquistaram o direito de votar e serem votadas e aprenderam a controlar a reprodução, modificando os núcleos familiares que estão se tornando cada vez menores, e passaram a ter o domínio dos seus corpos, a liberdade sexual, o direito de ir e vir, bem como de denunciar a violência física, o abandono e as decisões masculinas impostas que afetam a família, a organização e a sociedade (MELO, 2011a).

A independência econômica da mulher incentivada culturalmente favoreceu a busca e a conquista do espaço nas organizações incluindo a participação ativa das despesas financeiras (TADIM, 2011; CRAMER *et al.*, 2012)

Os estudos desenvolvidos por Melo e Lopes (2012) ressaltam um crescimento no número de mulheres ocupantes de cargos de liderança e chefia em organizações, havendo grande elevação da participação feminina no total de gerentes ano a ano, o que pode ser confirmado pela pesquisa publicada pela Catho (2012) que demonstra o aumento da presença da gestão feminina no mercado de trabalho segundo levantamento realizado em mais de 200 mil empresas, onde profissionais do sexo feminino representam 23,85% dos cargos mais elevados como presidentes e diretores executivos (CEOs), percentual 13,85% maior que há 15 anos.

Os dados evidenciam que a mulher vem rompendo com este discurso de dominação masculina e avança cada vez mais nas suas conquistas profissionais, contudo, ainda existe uma lacuna a ser preenchida quando comparada aos homens na mesma trajetória profissional. Melo e Lopes (2009) ressaltam que as mulheres estão procurando melhor qualificação profissional em termos de capacitação, formação contínua e conhecimento mais profundo da organização na qual estão inseridas.

Para Cãlas e Smircich (1996, p. 293), as pesquisas mais recentes têm tratado as diferenças das mulheres não como um problema, mas como uma vantagem.

Outro fator que tem favorecido a inserção das mulheres na gestão é a valorização dos traços tidos como femininos que constituem uma vantagem competitiva em relação aos homens no que diz respeito à sensibilidade e à organização da mulher. As características e qualidades contribuem positivamente para a prática profissional principalmente na capacidade de se relacionar com as pessoas e amenizar conflitos em ambiente masculino (TADIM, 2011) contribuindo com a atividade gerencial que vai muito além de ser responsável por uma organização ou por uma de suas unidades (MINTZBERG, 2010).

Assim, os gerentes têm que ter flexibilidade para se adequar às inúmeras variáveis entre subordinados, chefes e outros, dentro e fora da organização (HILL, 1993). Segundo a autora, o papel gerencial é uma situação estressante, agitada e fragmentada devido à responsabilidade de dirigir o negócio e as vendas e motivar a força de trabalho.

Para Betiol (2000), o estilo de gerenciar é enfatizado nos estudos sobre mulheres e gestão, por características como: perfil de gerenciar participativo, sensibilidade, facilidade para trabalhar em grupo, valorização dos indivíduos, necessidade de conciliação em situações de conflito, entre outras consideradas como atributos da mulher. De acordo com Castells (1999), as principais diferenças entre o modo de trabalhar feminino e o masculino vão muito além de questões biológicas, ou seja, perpassam pela construção social.

Já para Gomes (2005), é a combinação de características masculinas, como iniciativa, coragem, determinação com as características femininas, sensibilidade, intuição, cooperação, que formam o estilo gerencial somado à dedicação ao trabalho contribuindo positivamente para as altas taxas de sobrevivência de empresas geridas por mulheres.

Interessante notar que a teoria organizacional era escrita por homens, para homens e sobre homens para obter racionalmente os objetivos organizacionais e gerenciar através da cooperação dos homens, sem contar que a mulher na gerência era considerada como anomalia para alguns autores. A partir dos anos de 1960, a literatura organizacional inclui também a categoria das mulheres gerentes sob a perspectiva da dicotomia corpo/mente e público/privado na vida social (CÁLAS; SMIRCICH, 1996).

1.1 Problema de Pesquisa

Na atualidade é possível perceber uma mudança nos papéis sociais de gênero relativos a diferenças de papéis relacionados à organização do trabalho e da família (BARNETT, 2004). O fortalecimento da mão de obra feminina, com a presença ativa das mulheres nas atividades anteriormente exclusivas aos homens, vem provocando grandes mudanças culturais e, em contrapartida, enfraquecendo o patriarcalismo. A mulher passou a almejar e a conquistar seu espaço nas organizações e, inclusive, a participar ativamente das despesas financeiras do lar. Com isso, o homem, que antes era o único provedor da família, passa a dividir essa tarefa com a esposa/companheira (MELO; LOPES, 2011).

Melo e Lopes (2011) afirmam que são visíveis as transformações importantes nas esferas sociais, políticas, econômicas e culturais, afetando tanto os indivíduos quanto as organizações. Com isso, os espaços estão se abrindo para as mulheres que estão assumindo e conquistando novos lugares, atuando ativamente nas atividades que antes eram consideradas estritamente masculinas, ou seja, áreas exclusivas aos homens em diversos setores, inclusive em cargos de gestão (MELO; LOPES, 2011).

Melo (2009) acrescenta que existe a necessidade de a mulher ser mais competente que o homem acrescentando que há uma preferência pelo sexo masculino na gerência, embora esse fato esteja diminuindo ao longo do tempo. Outra situação importante é que a maioria das gerentes em alguns setores ainda percebe diferenças em aspectos, como: oportunidades, exigências, formas de ascensão e diferença salarial ao ingressar na função gerencial.

Dados da Revista Exame (2013) apontaram que a representatividade feminina no mercado de trabalho brasileiro é de 58,9% sendo que as mulheres têm em média 9,2 anos de estudos a mais que os homens, mas, ainda assim, persistem as diferenças salariais e a falta de reconhecimento profissional. Desse percentual, entretanto, apenas 8% têm a participação de mulheres na cúpula da alta gestão, mas o fato é que algumas empresas ditas como “masculinas” têm realizado programas de participação feminina nos cargos gerenciais elevando esse percentual. De acordo com dados do site G1 Concurso e Emprego (2014), os conselhos de administração no Brasil têm aproximadamente cinco integrantes, sendo apenas uma vaga ocupada pelo sexo feminino. Mas 65% das empresas brasileiras apoiariam cotas para aumentar o número de mulheres em companhias de capital aberto. Um dos fatores que justificam esses incentivos é o fato de que empresas com mulheres em seus conselhos de administração têm um lucro bruto 47,6 pontos percentuais superior do que organizações em que a cúpula é integrada só por homens.

Esse aumento da participação das mulheres em cargos da alta cúpula organizacional é afirmado em dados por Arcoverde (2013), ao apontar que a proporção de mulheres ocupando cargos de alta gestão aumentou

consideravelmente entre os últimos dois anos, passando de 9% para 14% em todo o mundo, e de 3% para 14% no Brasil. Para a autora, esse aumento segue uma tendência que tem colocado mais mulheres em cargos de destaque nas empresas, ou seja, cargos que estão no último degrau da hierarquia para chegar ao comando, ao topo. Das mulheres na liderança, 27% estão nas diretorias financeiras e outras 27%, nas de vendas, e 21% estão à frente da diretoria de operações. Por outro lado, quase um terço (32%) está nas diretorias de recursos humanos e pelo fato do perfil da mulher de multitarefas tem sido um ponto favorável para as mulheres na tomada de decisão nas organizações.

Outro fato apontado é a condição de “submissa” da mulher gerente que anula a sua carreira gerencial privando-se de exercer um cargo mais elevado na hierarquia organizacional colocando em primeiro lugar a estrutura familiar. Outro ponto que também merece ser ressaltado é a recusa de alguns homens em aceitar que suas companheiras ocupem maior posição de poder do que eles (DINIZ, 2012). Cria-se, então, uma restrição tripla para a mulher no campo profissional: restrição organizacional, restrição no contexto familiar colocada pela figura masculinizada e restrição internalizada e imposta pela própria mulher.

Para Cramer *et al.* (2012), o fato de as mulheres terem que se adequar às exigências do campo organizacional e do familiar provoca um sentimento de culpa tanto em relação a abrir mão da carreira em função da família, quanto em se desvincular da família para se dedicarem aos negócios. Porém, devido à busca de autorrealização, as mulheres sentem mais satisfação do que culpa ao construírem um projeto de vida centralizado na vida profissional.

O fato é que o exercício da gestão feminina promove o confronto de diversos conflitos associadas à multiplicidade de papéis requerendo das gestoras uma variedade de estratégias de ação na tentativa de encontrar um equilíbrio e constantes negociações entre as diferentes demandas que surgem na esfera pessoal, familiar e profissional (JONATHAN; SILVA, 2007).

Além de que o gênero feminino tem que concorrer com o gênero masculino em condições de igualdade, em um espaço masculino. Assim, de acordo com Melo e

Lopes (2009), as mulheres adotam a forma masculinizada devido ao fato de o mundo organizacional ser caracterizado pelos valores masculinos, o que se torna mais um desafio. Observou-se, ainda, que a mulher se adapta ao mundo organizacional.

O mundo organizacional é caracterizado, eminentemente, pelo universo e valores masculinos, ou seja, elas assumem o conjunto objetivo e simbólico do ambiente, adotando a forma masculinizada de se comunicar para apreenderem as regras implícitas do meio social ao qual se integraram (MELO; LOPES, 2009, p. 17)

Cramer *et al.* (2012) acrescenta que não se deve abandonar as características femininas na posição gerencial, embora seja necessário absorver características tipicamente masculinas originadas pelo contexto social e histórico. Tal perspectiva mostra um “poder ser” e um “dever ser” que se misturam na atividade profissional da mulher.

Diante das mudanças de valores em relação aos papéis do homem e da mulher na sociedade com a entrada da mulher no mercado de trabalho, incluindo as atividades gerenciais, surgiu, então, uma reflexão sobre a construção da feminilidade no trabalho gerencial e, neste estudo, buscou-se responder: **como se dá a feminilidade no trabalho de gestoras?**

1.2 Objetivo Geral e Específicos

O objetivo geral desta dissertação consistiu em analisar como está o feminino no trabalho gerencial na percepção de gestoras de indústrias farmacêuticas sediadas nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro que atuam no estado de Minas Gerais.

Buscando responder ao objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever as atividades e responsabilidades das gerentes pesquisadas nas empresas em que elas atuam.
- b) Analisar a percepção das gestoras sobre o que é feminino na atividade gerencial;

- c) Identificar e analisar como as gerentes pesquisadas vivenciam o que é considerado não feminino no seu cotidiano de trabalho;
- d) Analisar as implicações do ingresso dessas gestoras no contexto da atividade gerencial nos ambientes sociais e da família, na percepção das pesquisadas.

1.3 Justificativa

Este estudo busca contribuir no âmbito acadêmico, porque dá continuidade a vários estudos sobre gênero. Para Carmo (2010), os homens historicamente afirmavam a sua masculinidade a partir do trabalho, porém, com a inserção das mulheres no mercado de trabalho, surgem questões sobre como a masculinidade e a feminilidade são anunciadas e interpretadas no ambiente laborativo (HIRATA, 1995). Portanto, decidiu-se estudar sobre a feminilidade no trabalho já que historicamente o trabalho era associado à masculinidade do homem e as mulheres cada vez mais se inserem neste contexto principalmente em cargos de gestão.

No âmbito organizacional, a presente pesquisa justifica-se por possibilitar melhor compreensão das relações de gênero auxiliando no desenvolvimento de políticas voltadas para homens e mulheres, tendo em vista que, com a inserção feminina na esfera organizacional, ambos disputam profissionalmente oportunidades, cargos, posições hierárquicas, destaque e reconhecimento dando novos significados para o trabalho (BETIOL, 2000).

A contribuição no âmbito social visa promover uma reflexão sobre o empoderamento, os papéis, as necessidades e os impactos das mulheres em toda a sua diversidade dentro da sociedade tendo em vista que é um lugar predominantemente masculinizado, além de movimentar bilhões anualmente. De acordo a Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias (Abrafarma), em 2013, as vendas totalizaram um valor de 28,70 bilhões das redes associadas (ABRAFARMA, 2013).

Observa-se um acentuado crescimento de 13,48% em relação às vendas em 2012, desse valor, 18% são de medicamentos genéricos que não param de crescer em

relação aos outros períodos. Somente no ano de 2013, 781.392.519 cupons fiscais foram emitidos, como se todo brasileiro tivesse comprado quatro vezes nas farmácias e drogarias conveniadas. Esses dados impactam tanto na economia, quanto nos valores sociais, já que o consumo e a necessidade de remédios são uma realidade mundial. Para Cramer *et al.* (2012), as posições gerenciais e de negócios constituem-se em cargos originalmente masculinos e algumas barreiras de gênero têm uma origem contextual/situacional e histórica e precisam ser analisadas e compreendidas para uma maior conscientização social quebrando antigos paradigmas e construindo novos valores pautados em valores socioculturais diferentes do patriarcalismo (CAPPELLE, 2006).

Em termos de estrutura, este estudo está dividido em cinco capítulos, iniciando com esta introdução. No segundo capítulo, é realizada a revisão da literatura, apresentando os autores que fornecem embasamento teórico sobre as relações de gênero; o feminino nas organizações; o empoderamento e o teto de vidro e a função gerencial e o feminino. No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia da pesquisa. No quarto capítulo, a contextualização das empresas pesquisadas. No quinto capítulo, faz-se a apresentação e a análise de dados. No sexto capítulo, apresentam-se as considerações finais, seguidas pelas referências, e, por fim, pelos anexos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção foi construída, embasada nas fundamentações teóricas pelas quais foram abordados os temas sobre as relações de gênero, o feminino nas organizações; o empoderamento, o teto de vidro e a função gerencial e o feminino.

2.1 Relações de Gênero

Ao abordar questões de gênero, torna-se essencial discorrer sobre as arbitrarias divisões entre o masculino e o feminino que são socialmente construídas entre os sexos de maneira aparentemente natural, adquirindo, assim, reconhecimento de legitimação (BOURDIEU, 2010).

Portanto, fazem-se necessários alguns esclarecimentos, como: a diferenciação de sexo, que é a determinação biológica do homem e da mulher; e a de gênero, que se refere às relações sociais e culturais de papéis femininos atribuídos ao masculino e ao feminino (FREITAS; DANTAS, 2012).

Flores-Pereira (2012) apresenta os construtos de sexo e gênero com base em uma perspectiva comparativa. O corpo é um objeto biológico, anatômico e natural. Auxilia na compreensão do construto sexo, portanto, é incumbência das Ciências Biológicas e Médicas. Já os cientistas naturais argumentam que as diferenças entre homens e mulheres se referem à genética, aos hormônios e/ou à lateralidade do cérebro. Os cientistas sociais trabalham no construto de gênero e acreditam que as diferenças são causadas pela socialização realizada por meio de pais, escola, mídia, propaganda, igrejas e outros. Portanto, o corpo social e o gênero são construídos a partir de uma concepção diferenciada do corpo biológico e do sexo.

Freitas e Dantas (2012) citam alguns construtos sociais dentro das diversidades humanas e as relações de gênero

[...] hermafrodita que tem os dois sexos, porém, geralmente se autodefine como homem ou mulher [...] tem ambiguidade sexual genética, ou seja, tem fisicamente os dois sexos para um ou outro, podendo ser feita uma cirurgia

chamada de redesignação sexual para um ou outro, com a exclusão das características do sexo ao qual o indivíduo não se identifica.

[...] Heterossexualismo diz respeito às relações entre pessoas de sexos diferentes. Homossexualismo refere-se às relações entre pessoas do mesmo sexo.

Transexual diz respeito a uma pessoa que pertence biologicamente a um sexo, porém tem a convicção de pertencer ao outro sexo e pode ser resolvida através de cirurgias.

Travestis são homens, que sabem que são homens, mas podem às vezes se comportar como mulheres, ou seja, a identidade do sexo é estável, mas a de gênero é flutuante.

A identidade de gênero diz respeito a homens e mulheres que se aceitam como homens ou mulheres e escolhem outros homens ou mulheres como objetos amorosos (FREITAS; DANTAS, 2012, p. IX).

Isso mostra que não é possível abandonar o fato de que a construção dos gêneros está envolvida com o corpo, pois existe um processo permanente e histórico de reprodução, cujas práticas e estratégias determinam a construção dos corpos. Os efeitos construídos e as aparências biológicas são devido a um longo trabalho coletivo de socialização do biológico e de biologização do social, produzindo corpos e mentes que se conectam para inverter a relação entre as causas e os efeitos, tornando uma construção social naturalizada, ou seja, os processos de socialização transformam a história da natureza, do arbitrário cultural em natural (BOURDIEU, 2010).

Para Bourdieu (2010), a diferença sexual se dá pela parte da frente do corpo, pois é sexualmente indiferenciada nas costas, sendo que a parte das costas é considerada potencialmente feminina por ser passiva e submissa. A naturalização do masculino e do feminino se dá por meio da diferença anatômica que é o princípio de visão social que constrói a diferença socialmente desenhada, tornando-a o fundamento, a base.

Bourdieu (2010) afirma que a construção social impõe uma definição diferenciada dos usos legítimos do corpo, diferenciando a ordem masculina como *habitus viril* e se mostra como uma relação social de dominação, porque é construída por meio do princípio de divisão fundamental entre o masculino, ativo, viril, e o feminino, passivo, criando um desejo masculino de posse (dominação erotizada) e o desejo feminino como desejo da dominação masculina (subordinação erotizada), legitimando a dominação erotizada.

Ainda de acordo com Bourdieu (2010), a lógica paradoxal da dominação masculina e da submissão feminina é uma força simbólica de poder que se exerce diretamente sobre os corpos sem qualquer coação física e só pode ser compreendida por meio da observação dos efeitos duradouros que a ordem social exerce sobre as mulheres e os homens.

Em seus estudos, Bourdieu (2010) ressalta que o poder simbólico não pode exercer a sua força sem a colaboração dos que lhe são subordinados, com os reconhecimentos práticos da fronteira mágica entre os dominantes e os dominados, desencadeados pela magia do poder simbólico, atribuindo às mulheres a responsabilidade de sua própria opressão como se elas escolhessem adotar práticas submissas. Assim a dominação da masculinidade hegemônica se dá por meio da desvalorização daquilo que é diferente, de modo implícito, assumindo a faceta de uma violência simbólica, sustentada tanto pelos homens quanto pelas mulheres, visto que os dominados incorporam a dominação, reconhecida como natural.

A dominação masculina se afirma na objetividade de estruturas sociais e de atividades produtivas e reprodutivas do ponto de vista dos dominantes, fazendo-as assim serem percebidas como naturais ratificando-a sobre a qual se alicerça a divisão social arbitrária do trabalho, recebendo as necessidades objetivas e subjetivas, segundo a oposição entre o masculino e o feminino. O homem e a mulher são vistos em um sistema de oposições homólogas, como duas variantes, superior e inferior, da mesma fisiologia, com atividades específicas para cada um, como a estrutura do espaço que reserva, aos homens, o lugar de assembléia ou de mercado, e às mulheres, o da casa (BOURDIEU, 2010).

Segundo Bourdieu (2010), a ordem de gênero global é inquestionável no modelo patriarcal, no sentido de privilegiar os homens em relação às mulheres conforme a definição social, estimulando as práticas que convêm, proibindo ou desencorajando as condutas impróprias, sobretudo, na relação com o outro sexo, ou seja, confere aos homens a melhor parte baseada em uma divisão sexual do trabalho de produção e de reprodução biológica e social.

A dominação masculina naturalizou-se de tal forma, que se tornou praticamente invisível. Pensar a masculinidade hegemônica implica estabelecer diferenças com o que não é masculino, ou seja, com o que é feminino e o afeminado. No entanto, a masculinidade hegemônica desvaloriza o que é diferente para se manter no poder, necessitando reafirmar como os homens são dominantes e ativos para uma constante demarcação da diferença. Mesmo que se remeta a um corpo biologicamente masculino, a construção e a vivência das masculinidades ultrapassam a predeterminação física, uma vez que os significados dos corpos masculinos são construídos, definidos e disciplinados especificamente conforme o contexto (ECCEL; ALCAPANDI, 2012).

A construção social do universo masculino para Bourdieu (2010) está relacionada com uma imagem dominante, do trabalho, produtiva, de dureza e de rudeza viril, com seus couros, seus móveis pesados e de cor escura. Bares, clubes, praça pública e os lugares de todos os perigos são próprios para os homens. Hirata (1995) já mencionava que a masculinidade está atrelada à virilidade, e que o trabalho é direcionado para o lado penoso, pesado, sujo, insalubre, algumas vezes perigoso, difícil, exigindo coragem e determinação.

Para Kimmel (2006), a masculinidade vai além de um corpo biologicamente masculino, pois consiste em uma construção social na qual os significados de ser homem aliam-se à classe, à geração e à sexualidade.

Conforme explica Bourdieu (2010), o que torna o homem verdadeiramente homem é o senso de honra, ou seja, a sua virilidade como capacidade produtiva, sexual, social, aptidão ao combate e ao exercício da violência. Associa-se a divisão das atividades produtivas à ideia de que o trabalho atribui aos homens o monopólio de todas as atividades oficiais e públicas. No entanto, ressalta-se que o privilégio masculino é um artifício que impõe, a todo homem, o dever de afirmar e ter a aprovação de outros homens em toda e qualquer circunstância de sua virilidade.

Historicamente, a honra foi um demarcador da masculinidade nos tempos medievais sendo aprovada em duelos. Na era moderna, os ideais de masculinidade eram embasadas em instituições militares, ou seja, a masculinidade estava associada ao

sacrifício em defesa da soberania, da capacidade de suportar sofrimentos valorizando a virilidade e a imagem de guerreiro e de corajoso. Estimava-se que, no período das guerras mundiais, os atributos, como coragem, força, patriotismo, disciplina, obediência, eram trabalhados em defesa do estado (OLIVEIRA, 1999).

Pode-se citar também a masculinidade através do ideal do homem burguês personificado no mantenedor da base familiar, cristão, dedicado ao trabalho e perseverante, fortalecido pela cristalização de preconceitos e intolerância para com aqueles que desviavam desse padrão (ECCEL; ALCADIPANI, 2012).

É interessante apontar que existem inúmeras facetas possíveis que as masculinidades podem assumir em diferentes contextos sociais. No Brasil, pode-se citar o homem gaúcho de bombacho, o sertanejo, o caipira, o cangaceiro, ou até mesmo o traficante, ou o líder de organização criminosa que em alguns centros urbanos são configurações que os modelos de masculinidades podem assumir (ECCEL; ALCADIPANI, 2012).

De acordo com Carmo (2010) os homens começam a assimilar muito cedo a sua masculinidade com o trabalho, que é tarefa do homem, macho, forte e destemido e responsável. No entanto, o trabalho e desempenho sexual funcionam como as principais referências para a construção do modelo de comportamento dos homens, porém a valorização do órgão sexual não é o único atributo da masculinidade como construção social. Ser mulher ou ser homem é um aprendizado que começa desde o nascimento, quando meninos aprendem a 'ser machos' e meninas aprendem a esconder o sexo para entregar-se ao futuro marido (CARMO, 2010).

Porém, Carmo (2010) acrescenta que masculinidade está sendo questionada pelas várias transformações, inclusive na economia, ocorridas a partir das conquistas das mulheres, que provocaram mudanças nos padrões culturais de sociabilidade trazendo aos homens novos desafios à sua posição de 'macho provedor'. É importante ressaltar que não é intencional colocar o homem como vítima na outra ponta da relação, e sim rediscutir o gênero como uma relação entre duas pessoas, seus corpos, seus desejos e anseios que se relacionam e, neste caso específico, focar os atributos masculinos e femininos nas organizações.

Já o universo feminino, está inscrito na fisionomia do ambiente familiar, ligado ao seu espaço doméstico e privado, como cuidar do lar e dos filhos. Os espaços ditos 'femininos', as cores suaves, bibelôs e rendas ou fitas falam de fragilidade e de futilidade. Ser 'feminina' é essencialmente evitar todas as práticas e atributos com sinais de virilidade, ou seja, devem ser sorridentes, simpáticas, atenciosas, submissas, discretas, contidas ou até mesmo apagadas (BOURDIEU, 2010). Hirata (1995) pontua que a feminilidade está relacionada com a fragilidade, direcionada para o trabalho leve, fácil, limpo, que exige paciência e minúcia.

Aponta-se também que, independentemente do país, os valores femininos estão relacionados à modéstia, compaixão, cuidado e preocupação com o próximo e o polo assertivo é designado como 'masculino' (SANTOS; FOGAÇA; ZANON, 2013).

Para Oliveira (1999), as formas de divisão social do trabalho excluem e discriminam a mulher pelos seus atributos biológicos e que estão relacionados ao ciclo vital como menstruação, gestação, parto e puerpério, amamentação, climatério e menopausa.

Marcondes *et al.*(2003) também descrevem que a divisão idealizada entre 'serviço de homem' e 'serviço de mulher' baseia-se também na força física e na resistência do trabalhador, promovendo distinção e atribuição de valores contrapondo homem e mulher – sexo forte e sexo fraco, atividades pesadas e difíceis versus leves e fáceis – sendo, geralmente, direcionado para os homens uma resistência maior comparada à das mulheres.

De acordo com Oliveira (1999) a divisão sexual do trabalho, poderes sociais e políticos vividos por homens e mulheres, na esfera pública e privada, foram e são construídas de acordo com o contexto ao longo do desenvolvimento das sociedades e ser masculino, na visão dominante, varia conforme o contexto social. Dantas (2012) acrescenta que o gênero feminino encontra-se em desvantagem na maioria das leis e estudos ocidentais

No entanto, feminilidade e masculinidade é uma construção social na qual estão imbricados os processos sociais, psicológicos e subjetivos. Os homens também são prisioneiros e vítimas da representação dominante e ser homem implica um dever-

ser, portanto, o trabalho e o gênero são importantes no processo da construção da identidade masculina (CARMO, 2010).

2.2 O Feminino nas Organizações

A partir da inserção feminina no espaço organizacional, as relações de trabalho ganham novos significados, pois homens e mulheres passam a disputar as oportunidades por cargos, posições hierárquicas, destaque e reconhecimento na profissão (BETIOL, 2000). Ocorre um avanço para as mulheres nas escolhas das profissões rompendo o simbolismo histórico devido às transformações sociais (BOURDIEU, 2010).

No que se refere à inserção da mulher no mercado de trabalho, faz-se necessário ressaltar a importância da I Guerra Mundial, pois, nesse período, as mulheres deixaram sua convivência exclusiva no espaço privado para atuarem no espaço público como chefes de família, operárias de fábricas e até como auxiliares do exército, sem que isso fosse considerado prostituição (BETIOL, 2000).

No início do século passado, as mulheres na maioria dos países, de acordo com Freitas e Dantas (2012), não tinham sequer o direito de votar. No entanto, as mulheres tornam-se força de trabalho, garantindo também para si a aprovação de leis e o rompimento de alguns costumes que lhes impediam não só a liberdade de escolha, como casar-se ou não, manter a virgindade ou não - uma vez que a virgindade era um tabu na maioria das sociedades, mas também a igualdade de oportunidade no mundo do trabalho que, na maioria dos países ocidentais, apresentou uma evolução já no final do século XX.

Eccel e Alcadipani (2012) afirmam que as mulheres pertencentes à classe média ingressaram nas organizações conquistando postos de trabalho, antes ocupados apenas por homens, especialmente após a década de 1960. Já para Freitas e Dantas (2012), foi a partir da década de 1970, que as mulheres começaram a adquirir mais notoriedade e poder na esfera da política, das empresas, nos governos e na esfera doméstica, principalmente no mundo capitalista ocidental.

Dantas (2012) afirma que foi na década de 1970 que se iniciou o movimento feminista, conquistando representatividade social e visibilidade para as questões das mulheres. Assim,

[...] o foco do movimento feminista se deslocou da França para os Estados Unidos, quando, ainda, nos anos 1970, se transformou realmente em um movimento social organizado, militante, conquistando força política e repercutindo no mundo inteiro (DANTAS, 2012, p. 3).

Para Almeida, Antonielli e Gomes (2011) as conquistas das mulheres foi uma verdadeira batalha, e a busca de novas conquistas se faz necessária diariamente. Mesmo no século XXI, são relatadas diversas dificuldades e diferenças entre gêneros, quanto às características, personalidade, perfil, modo de ser, de agir e de sentir, entre tantos outros aspectos.

Conforme Càlas e Smircich (1996), foi a partir da década de 1970 que surgiu uma nova proposta sobre o conceito de gênero, revelando uma evolução teórica em que as discussões sobre homens e mulheres superassem as análises restritas às características biológicas de cada sexo. As perspectivas sobre gênero são influenciadas por uma dada sociedade em um determinado momento e ditam como a pessoa deve ser e agir, construindo padrões de comportamentos adequados.

Para Càlas e Smircich (1998), o movimento pela “libertação das mulheres” ocorreu nas últimas décadas e obteve consideráveis ganhos sociais, políticos e econômicos, melhorando a situação de muitas mulheres e constitui um ponto de análise nas relações de gênero, incluindo as abordagens feministas organizacionais que constroem e perpetuam a maneira como o gênero é entendido pelos indivíduos.

De acordo com Càlas e Smircich (1996), as perspectivas entre as abordagens feministas nos estudos organizacionais podem ser sistematizadas em várias abordagens. As primeiras teorias do feminismo liberal preocupam-se com as desigualdades entre os “sexos” como duas categorias de pessoas, ou seja, masculino e feminino, que são identificadas por suas características biológicas. A partir daí, a teorização distingue entre “sexo”, biologicamente definido, uma questão

cromossômica e anatômica, e “ gênero”, sociologicamente construído sobre traços e comportamentos adequados para homens e mulheres.

A Teoria Feminista Liberal é a primeira abordagem apresentada por Càlas e Smircich (1996) que tem a sua origem nos ideais políticos liberais de igualdade, livre arbítrio e fraternidade, surgidos juntamente com a sociedade civil capitalista nos séculos XVII e XVIII. Considera o sexo como uma variável binária, um dom biológico, e o gênero como a socialização do comportamento de seres humanos sexuados.

Encontram-se, dentro desta perspectiva liberal, duas correntes de pensamento:

A primeira corrente considera que as mulheres foram prejudicadas por estereótipos sexuais inadequados, questiona a validade desses estereótipos e exige que as mulheres passem a ser julgadas com base em seus méritos. A segunda considera haver considerável similaridade entre homens e mulheres em virtude das condições estruturais que aprisionam ambos os sexos, e que a solução é acabar com os efeitos do gênero (CÀLAS, SMIRCICH, 1996, p. 281).

Busca-se um ideal de sociedade que exerça a autonomia sobre seus direitos e neutralidade nas questões de gênero, porém suas limitações procedem da aceitação da divisão hierárquica do trabalho e da desigualdade.

Outra perspectiva considerada por Càlas e Smircich (1996) é a Teoria Feminista Radical, que é centrada na mulher e surgiu com a insatisfação das feministas com as políticas de direita e os movimentos supostamente libertários do sexismo no final da década de 1960. Enfatizam o valor positivo de qualidades identificadas com as mulheres como sensibilidade, capacidade de se expressar emocionalmente e ser cuidadosa. Seu problema central é a submissão da mulher à dominação masculina, princípio que embasa a construção de gênero construído na sociedade.

Busca-se uma nova ordem social em que as mulheres não sejam subordinadas aos homens, uma sociedade livre de gêneros ou sexos diferentes, defendendo um conhecimento fora das estruturas patriarcais e favorecendo metodologias de estudos de caso e de grupos de conscientização. Pode-se considerar uma das suas limitações o fato de representarem apenas os interesses de mulheres brancas, de

classe média e do primeiro mundo, a valorização das características femininas sobre as masculinas e a criação de organizações feministas alternativas ao sistema capitalista.

As autoras Càlas e Smircich (1996) propõem também as abordagens clínicas da Teoria Feminista Psicanalítica que está embasada nas suas raízes intelectuais por meio da conexão com o mundo mental dos indivíduos a suas experiências de desenvolvimento, enfatizando a compreensão da pessoa como um todo e a seu modo de agir com o mundo. O feminismo psicanalítico não aceita a determinação biológica das interpretações psicanalíticas tradicionais de gênero e sexualidade. Consideram que os arranjos sociais, como a família patriarcal, contribuem no desenvolvimento psicológico feminino e masculino, produzindo desigualdade de gênero, o que pode ser alterado pela mudança das condições estruturais. O feminismo psicanalítico “considera as consequências do desenvolvimento psicosssexual feminino diferenciado nos seus papéis na organização e na gerência” quando aplicado nos estudos organizacionais (CÀLAS; SMIRCICH, 1996, p. 292).

Outra abordagem para Càlas e Smircich (1996) é a Teoria Feminista Marxista que é uma reação crítica ao capitalismo e ao liberalismo político. Considera o gênero como uma categoria social, que parte das relações de dominação e opressão capitalista das classes sociais, ou seja, as mulheres são vistas como uma das classes oprimidas por esse sistema. O feminismo marxista analisa a produção e reprodução das dinâmicas de gênero na organização capitalista e patriarcal tanto na economia quanto na sociedade. Ressalta também que, se não ocorrerem grandes mudanças estruturais, as desigualdade de gênero continuarão. Essa abordagem dá origem à Teoria Feminista Socialista, na qual pretendem incorporar as virtudes e superar os limites das outras correntes. A constituição de gênero é processualmente e socialmente baseada nas diferenças percebidas entre os sexos, no sistema patriarcal e na opressão de gênero através do poder.

Ainda as autoras Càlas e Smircich (1996) apresentam a Teoria Feminista Pós-estruturalista ou Pós-moderna que enfatiza as relações sociais que requerem mais do que gênero, permitindo interseções com uma complexidade maior relacionada ao gênero e a outras categorias sociais que desconstroem posições analíticas

tradicionais, favorecendo o surgimento de novos engajamentos políticos que reconhecem as relações assimétricas.

Càlas e Smircich (1996) apontam outra teoria que é discussão relacionada ao Terceiro-Mundista ou Pós-Colonial, que critica as diversas correntes feministas ocidentais sobre as questões de gênero baseadas em imagens e experiências sociais das mulheres do primeiro mundo, criticando as relações de dominação do primeiro mundo sobre os demais países. O discurso do poder político reside em um sujeito descentrado e constituído na diferença.

A partir do movimento feminista, descrito por meio de diferentes perspectivas por Càlas e Smircich (1996), percebe-se que houve a necessidade de mudanças nos arranjos tradicionais, pois, a partir do momento em que a mulher deixa exclusivamente o ambiente familiar, é necessário reorganizar o trabalho doméstico, que, em alguns casos, é repassado ao homem (HELOANI; CAPITÃO, 2012).

Tremblay (2005) lembra que, mesmo trabalhando fora, as mulheres ainda continuam assumindo a maior parcela das responsabilidades domésticas, o que as leva a carregar o duplo fardo de um emprego remunerado e de tarefas domésticas não remuneradas.

Na maioria dos casos, a sobrecarga de responsabilidades para a mulher, em razão da multiplicidade de demandas simultâneas, nas esferas da relação mulher-trabalho-espço doméstico-espço social, trouxe a dupla ou tripla jornada de trabalho, necessitando conciliar os papéis de ser mulher 'mãe', mulher 'esposa', mulher 'profissional', mulher 'dona-de-casa', mulher 'estudante/qualificada' e 'mulher/mulher' (MELO, 2011b).

Com isso, o número de mulheres que se sentem sobrecarregadas com frequência por causa da falta de tempo é maior em comparação com o de homens, além de pagarem um preço bem mais alto por seu ingresso no mercado de trabalho, ou seja, o ingresso no trabalho exige muito mais da mulher que exerce vários papéis. Outro fator na divisão de tarefas é a desigualdade de dividir as responsabilidades

familiares entre homens e mulheres que podem favorecer a desigualdade econômica e profissional das mulheres no mercado de trabalho (TREMBLAY, 2005).

Para Chanlat (2005), de modo geral, as mulheres possuem diferenças na divisão de tarefas que foram construídas socialmente em relação aos homens, e essa percepção é confirmada pela descrição realizada por Tremblay (2005) de que o trabalho doméstico era considerado um ambiente exclusivamente feminino e familiar; e o trabalho fora de casa era considerado um espaço masculino.

Observa-se que com esta delimitação da divisão de tarefas entre trabalho e responsabilidades do lar, as mulheres no mercado de trabalho têm menos oportunidades se comparadas aos homens casados e na maioria das vezes elas são promovidas mais lentamente que os homens (CHANLAT, 2005).

Uma situação apontada por Diniz (2012) para o não avanço das mulheres nas empresas é a dificuldade dos homens em reconhecerem as barreiras para a ascensão das mulheres, ressaltando o preconceito enraizado no mundo do trabalho, espaço historicamente 'dominado' pelos homens retirando também a responsabilidade direta da gestão masculina, afirmando a inexistência de decisões conscientes para o pagamento de salários menores para as mulheres. Tais disparidades são consideradas como a continuidade de distorções salariais cometidas no passado.

De qualquer forma, as mulheres ainda sofrem o reflexo dessa construção social das divisões de tarefas, visto que as mulheres, muitas vezes, ainda acabam ocupando cargos que não oferecem as mesmas oportunidades de carreira ou os mesmos níveis salariais que os cargos ocupados predominantemente por homens (DAVEL; MELO, 2005).

Pode-se considerar também que o fato de os homens terem maior visibilidade comparado às mulheres no mercado de trabalho é uma questão histórica, além do fato de alguns estudos sugerem que a própria literatura administrativa sobre administração afirma que as práticas e as culturas organizacionais são masculinizadas (DAVEL; MELO, 2005). É importante ressaltar também que existem

publicações acadêmicas que reverberam o discurso sobre a possibilidade de uso de atributos tidos como femininos como um dos focos das práticas gerenciais, porém ainda existe um cenário de desigualdade de gênero nas empresas. Essa desigualdade, primeiramente, refere-se à baixa participação das mulheres nos cargos mais altos de empresas nacionais e multinacionais sediadas no Brasil. Essa desigualdade representada é tida como pior nas empresas brasileiras do que nas multinacionais, além do mais, o avanço das mulheres nas empresas ainda é lento (DINIZ, 2012).

Ao mesmo tempo, observa-se também que muitas mulheres já estão conquistando cargos mais elevados e importantes, como gerentes, diretoras, ou até mesmo empreendedoras de seus próprios negócios. Ressalta-se também o processo de construção de uma nova identidade: as mulheres procuram desconstruir estereótipos sociais e culturais transpondo barreiras, ocupando cargos originalmente masculinos, onde ainda permanecem e se mostram como as mais difíceis de serem superadas (CRAMER *et al.*, 2012).

Diniz (2012) também salienta que as extensas jornadas de trabalho favorecem majoritariamente a ocupação masculina, já que tal rotina de trabalho seria inviável para uma mulher devido à conciliação das atividades do lar. Outro fator é a atribuição aos homens da obrigação de prover sustento e satisfação de seus dependentes, o que pode gerar angústia e sofrimento, pois perder o emprego ou não mais poder prover as necessidades familiares de forma satisfatória implica para um homem perder seu 'ingresso' no âmbito domiciliar. Não se pode deixar de argumentar também que as mães continuam sendo as maiores responsáveis pelo cuidado das/os filhas/os na maioria dos casos, tendo que negociar seus horários para conciliar a atividade profissional com a maternidade.

Nos estudos realizados por Tadim (2011), foi possível observar a presença de aspectos positivos do papel da mulher como dona-de-casa ao se referir ao espaço doméstico em relação à atuação profissional. As habilidades e características femininas, tais como sensibilidade, criatividade, tolerância, organização, saber negociar, ter uma visão mais ampla, ter jogo de cintura, ser independente e determinada, saber relacionar-se com as pessoas e ter boa administração são

facilitadoras e um diferencial no exercício profissional, além disso, têm criado um outro espaço de atuação da mulher dentro das organizações, constituindo uma vantagem competitiva em relação aos homens. Uma desvantagem em relação ao homem é que as mulheres confirmam o estereótipo de que são menos afeitas ao risco do que homens, reforçando tal atributo como natural sendo uma característica das mulheres (DINIZ, 2012).

De acordo com Carmo (2010) sensibilidade, emoção, intuição, perseverança são predicados atribuídos ao universo feminino e contribuem para a melhoria da performance das mulheres como gestoras, justificando sua maior inserção nas empresas.

Tadim (2011) afirma que as características femininas, qualidades e habilidades têm criado um espaço de atuação da mulher dentro das organizações, sendo que os traços pessoais femininos têm favorecido a presença da mulher em ambiente masculino.

Outro fator importante é que a mulher pode continuar mantendo sua feminilidade no mercado de trabalho sem perder a identidade feminina. Atuar em uma área de predominância masculina é um avanço social, porém muitas vezes as organizações esperam uma postura masculina porque ainda está arraigada a ideia de que existem atividades específicas para homens e mulheres. Ser detalhista, eficiente, organizada e competente são habilidades que na mulher perfazem um diferencial, demonstrando a capacidade individual que supera o preconceito ainda existente (TADIM, 2011).

Melo (2011b) afirma que alguns atributos femininos como fazer várias coisas concomitantemente tem favorecido a ascensão das mulheres aos cargos gerenciais, apesar de ainda existirem algumas barreiras simbólicas relacionadas ao gênero.

Diniz (2012) destaca que os atributos femininos instrumentalizados por si sós não garantem o sucesso dessas mulheres, sendo indispensáveis a capacidade de execução, a competência e a preparação técnica para que as mulheres se mantenham no mercado de trabalho.

Ao mesmo tempo, Diniz (2012) relata sobre a possibilidade de instrumentalização dos atributos naturalizados, tidos como femininos, ser mais frequentes nas mulheres, como sensibilidade, emoção, intuição, perseverança, os quais contribuem para a melhoria do desempenho delas como gestoras e justificam sua maior inserção nas empresas. Esses atributos começaram a ser valorizados favorecendo uma forma específica de gestão focalizando 'o trabalho em equipe, a cooperação e a conciliação' com mecanismos cada vez mais sutis de controle dos grupos de trabalho, a fim de operacionalizar o corpo feminino em benefício de desempenhos superiores.

Em relação à construção no espaço da identidade gerencial, Melo (2002) ressalta que, no setor industrial, é necessário que a mulher supere o homem num 'gueto masculino'. Já no setor bancário, não há vinculação com o fato de ser mulher ou homem, mas com a competência e os resultados obtidos. Mas, dentro da organização em geral, o papel da gerente é representante do seu sexo na organização e é vista como um símbolo social e não como indivíduo (CHANLAT, 2005).

Outro fator importante é que a mulher pode continuar mantendo sua feminilidade sem perder a identidade feminina. Atuar em uma área de predominância masculina é um avanço social, porém muitas vezes as organizações esperam uma postura masculina porque ainda está arraigada a ideia de que existem atividades específicas para homens e mulheres. Ser detalhista, eficiente, organizada e competente são habilidades que na mulher perfazem um diferencial, demonstrando a capacidade individual que supera o preconceito ainda existente (TADIM, 2011).

De acordo com Diniz (2012), os atributos masculinos tradicionais, como racionalidade, capacidade de execução e comedimento, entre outros, ainda compõem a concepção de trabalhador ideal e sempre foram alvo de dominação e de uso nas empresas.

Para Carmo (2010) a construção social masculina considera compromisso, coragem, força física, capacidade para o trabalho e para o sustento da família atributos

masculinos, ou seja, o trabalho produtivo, realizado fora do universo da casa, é atribuído ao homem, considerado como vigoroso e audacioso.

Contudo, os estudos de Tadim (2011) contradizem que existem atributos femininos e masculinos para determinadas profissões quando afirma que a mulher com seus atributos tem se estabelecido na profissão de engenharia com desempenho relevante no ambiente profissional. Os dados mostram que os traços pessoais femininos favorecem o exercício da engenharia, sobretudo, os relacionados à capacidade de interação com as pessoas indicando a importância de sua presença para amenizar relações conflitantes.

As engenheiras entrevistadas por Tadim (2011) acreditam que suas habilidades e seus atributos femininos, como sensibilidade, tolerância, organização, saber relacionar-se com as pessoas e ter boa administração, são elementos que caracterizam o exercício profissional feminino, pois indicam um novo parâmetro para emancipação do arquétipo masculino da profissão de engenheiro. A maior valorização pessoal das engenheiras entrevistadas é apontada como facilitadora para o exercício da profissão.

O fato é que ocorre no ambiente profissional uma manutenção da feminilidade impedindo a perda da identidade feminina na área de engenharia, uma vez que assumir a feminilidade, ou seja, adotar as características consideradas femininas é uma postura contrária à atitude mais masculinizada esperada pelas organizações de engenharia. A negação do conceito essencial de que a mulher engenheira necessita adotar uma postura mais rígida e masculina deriva da percepção das mulheres em não passar uma imagem falsa e autonegar a representação feminina (TADIM, 2011). Ao transcorrer sobre a mulher no âmbito das empresas, percebe-se que com a ascensão profissional, que novos comportamentos foram surgindo e aceitos socialmente favorecendo um avanço nas questões ligadas à (re) construção social das relações de gênero, à discriminação e às desigualdades no local de trabalho (DAVEL; MELO, 2005). Isso também nos leva a pensar que, com a entrada da mulher no mercado, os atributos ditos como femininos se tornaram um ponto de atenção e de certa forma podem ter contribuído positivamente nas organizações tendo em vista que, de acordo Capelle (2006), o diferencial das organizações

contemporâneas está na compreensão do fator humano e das inter-relações sociais na dinâmica organizacional.

A próxima seção tem por objetivo descrever como ocorre o empoderamento que, conseqüentemente, permite romper com o teto de vidro.

2.3 Empoderamento e o Teto de Vidro

Melo, Mageste e Mendes (2005) descrevem que uma forma de ultrapassar a barreira masculina é o empoderamento, que exige esforços para as mulheres desenvolver alianças, manobras e estratégias na organização.

O poder é compreendido como um poder relacional, disperso, positivo e produtivo, uma vez que determina corpos, gestos, ações e normatiza os comportamentos. Trata-se, de acordo com Foucault (2010), de uma ação social histórica em que os poderes não estão situados em nenhum ponto específico da estrutura social alcançando todos.

O conceito de empoderamento feminino compreende duas dimensões: a dimensão coletiva e a dimensão individual. Incide sobre o reconhecimento das restrições sociais, a necessidade de modificar essa situação em um contexto amplo/público, a inserção em cargos de poder/decisão, a educação que não inclua a disputa sexual e serviços de saúde apropriados e também em conjunções peculiares ou individuais. As acepções e os preceitos de masculino e feminino são desenvolvidos concomitantemente de forma a constituir polos contrapostos aos dois gêneros, forte/fraco; ativo/passivo (LÉON, 2001).

O termo empoderamento incide sobre a relevância de elevar o poder e domínio. Relaciona-se ao poder específico de defesa das mulheres em relação à batalha pela igualdade com os homens no que tange à ascensão em ambientes de decisão. O empoderamento das mulheres cruza-se em relação aos aspectos relativos a gênero, classe, história, cultura, raça. Da mesma forma, busca o acesso a informações, serviços, recursos bem como a participação feminina, aludindo na dissipação das estruturas de poder patriarcais que fundamentam a existência para a opressão delas

próprias, implicando necessidade de mudança em crenças, costumes, mentalidade, ações sociais, bem como a criação de direitos pouco institucionalizados (LAGARDE, 1996).

Majorar o acesso das mulheres à cidadania relaciona-se com a valorização de suas trajetórias de batalhas e reivindicações de inserção na tomada de decisões. Para Galeotti (1995, p.236), “o reconhecimento público da diferença de gênero permite redesenhar o traçado da cidadania, não só no feminino, mas em geral”.

Para Friedmann (1996, p. 8), o empoderamento é definido como: “todo acréscimo de poder que, induzido ou conquistado, permite aos indivíduos ou unidades familiares aumentarem a eficácia do seu exercício de cidadania”. Para o autor, existem três pilares de poder: o social, o psicológico e o político.

O empoderamento **social** relaciona-se ao acesso ao conhecimento, à informação, e ao envolvimento, antecipando a entrada em organizações, bem como em níveis de influência públicos. O **político** está relacionado com o processo de decisão, não apenas ao poder de voto, mas também ao poder relacionado às atitudes coletivas, dizendo respeito ao maior envolvimento político, inserindo a este contexto a presença em cargos de representação. Quanto ao **psicológico**, este se relaciona à forma com a qual o indivíduo percebe sua força, evidenciando-se em um comportamento de confiança interna (FRIEDMANN, 1996).

Melo (2011a) pontua que o esforço exigido das mulheres nesse empoderamento contribui para uma melhor abrangência das temáticas no que se refere à ocupação destas em cargos da alta hierarquia organizacional e do sucesso de cada uma dentro das suas áreas profissionais. Destaca, ainda, que ao longo dos anos as mulheres conquistaram novos espaços no mercado de trabalho, atingindo altos níveis dentro da hierarquia organizacional, caracterizando o rompimento do teto de vidro. Entretanto, um dos maiores desafios femininos é o de ter oportunidades iguais às dos homens.

Cabe salientar que o termo 'teto de vidro' surgiu na década de 1980 nos Estados Unidos e foi citado pela primeira vez pelo *Walt Street Journal* no ano de 1985. É

utilizado para delinear uma barreira que impede o avanço das mulheres na organização rumo ao topo da hierarquia (STEIL, 1997). Outra observação acerca dessa barreira refere-se ao fato de a considerarem como responsável por bloquear a ascensão de mulheres qualificadas a cargos mais altos, tornando escassa a presença feminina nas posições de poder (MELO, 2011b).

O fenômeno 'teto de vidro' diz respeito aos cargos mais importantes na hierarquia, considerados inatingíveis pelo gênero feminino, sem relação com a capacidade, dedicação e competência feminina, mas com o fato de ser mulher (ROCHA, 2006; CALIL, 2007).

Outra questão que emerge sobre o 'teto de vidro' é a questão da maternidade, que ainda se mostra um grande limitante ao trabalho feminino. As leis que beneficiam a mãe, como o afastamento do trabalho pela licença-maternidade e o direito à amamentação, restringem sua competição com os homens, segundo a lógica masculina de gestão que ainda predomina nas organizações (GIFFIN, 1993).

Já para Rocha (2006), o rompimento do teto de vidro é simbólico, pois não ultrapassa as hierarquias estruturais, funcionais e de poder. Sobre outra perspectiva, ultrapassar esse teto de vidro representa a anulação da proibição da igualdade de gênero nas organizações. As mulheres que conseguem ultrapassar esse fenômeno são ousadas, corajosas. Não deixam espaço para timidez, cautela ou receios ao tomar uma atitude como essa.

Para Melo e Lopes (2012), uma das formas de romper com essa barreira simbólica é o empoderamento que se dá através de cinco fatores

O fator Cognitivo Analítico está intimamente relacionado aos componentes do saber, do conhecer e do reconhecer das mulheres gerentes. O Fator Político denotou maior participação no âmbito político e permitiu o acesso aos cargos de representação e direção. O Fator Econômico tornou-se fundamental por relacionar ao desempenho de atividades que possam gerar renda e assegurar certo grau de independência financeira, além de servir de apoio ao componente psicológico. O Fator Social considerou-se, nesta análise, a percepção das gerentes no que diz respeito ao reconhecimento familiar e organizacional, indicando mudança nas relações patriarcais e matriarcais, bem como o reconhecimento e o estímulo direto ou simbólico dentro do grupo social e organizacional. O Fator Cultural refere-se às relações de poder dentro da sociedade que se entrecruzam com o

gênero, a classe social, a raça, a cultura e a história (MELO; LOPES, 2011, p. 659-663).

Nessa perspectiva, o processo de empoderamento de 'ser gerente' pode representar um desafio mais elevado para o sexo feminino ou para a gerente feminina que possui uma percepção mais meticulosa da função gerencial (MELO; LOPES, 2012).

Ressalta-se que o componente econômico colaborou para a inserção da mulher no mercado de trabalho, uma vez que influencia positivamente a vida profissional feminina, sobretudo com relação à sua independência financeira (MELO; LOPES, 2012).

Melo e Lopes (2012) destacam a importância da influência cultural, uma vez que se percebe que a família atua como elo no processo de empoderamento das gerentes mesclando sua história, trabalho, exemplo e conquistas.

2.4 A Função Gerencial e o Feminino

Davel e Melo (2005) ressaltam a existência de estudos sobre funções gerenciais, que concluem que um gestor trata-se de quem exerce eficazmente as determinadas funções gerenciais.

No início do século XX, Taylor (1970) em seus estudos exemplificou parte da função gerencial de acordo com observações diretas do trabalho dos operários e do que definiu como 'supervisão funcional' quando o gerente incumbe-se do fluxo do processo produtivo. Para ele, o papel do gerente está diretamente ligado à observação e ao estudo do trabalho de operários, ou seja, à supervisão funcional. Dessa forma, as funções gerenciais são o trabalho prático do gestor, suas reais atividades desempenhadas dentro da organização.

Fayol (1990), por sua vez, descreveu cinco funções denominadas de clássicas, sendo elas: planejamento/previsão; organização; direção/comando; coordenação e controle. De acordo com o autor, é necessário ao gestor possuir iniciativa e contribuir para o condicionamento dos interesses individuais aos interesses organizacionais. Maximiano (2002) reforça a teoria de Fayol quando ressalta a

importância do gerente na distribuição de tarefas, bem como sua coordenação e controle, para assegurar que as atividades sejam realizadas de acordo com o planejado.

Sendo assim, o gerente possui papel relevante no processo decisório organizacional, uma vez que sua conduta, seus valores, suas atitudes individuais e experiências administrativas são responsáveis por influenciar as resoluções no ambiente organizacional (MOTTA, 2001).

Maximiano (2002) faz referência à pesquisa realizada por Mintzberg nos anos de 1970 com um grupo de gerentes em que observou diretamente suas atividades e concluiu, baseado nesses estudos, que as funções do gerente incluem aspectos básicos, como: decisões, relações humanas e processamento de informações.

Além disso, a pesquisa demonstrou também que o trabalho varia de acordo com vários fatores, como o tamanho da empresa, o nível hierárquico, a especialidade em que atua, entre outros e conclui também que os valores e a personalidade do gerente influenciam na forma como ele exerce suas funções.

Hill (1993) caracterizou ainda a função gerencial como multifacetada, permeada pela multiplicidade de papéis e pela fragmentação de suas funções. De acordo com a autora, o trabalho se torna árduo em função da ânsia em alcançar metas e resultados e por exigir um comprometimento pautado nas relações de poder.

Mintzberg (2010, p. 23), quanto à gestão, ressalta que "não se trata de uma ciência, nem uma profissão e sim uma prática, aprendida principalmente com a experiência e enraizada no contexto". Para o autor, a gestão ocorre de forma triangular, ou seja, ela acontece com o encontro da arte com a habilidade prática e com a utilização da ciência.

Davel e Melo (2005) pontuam que o gerente precisa ter outras características gerenciais básicas, como: ter iniciativa, colaborar com a subordinação dos interesses individuais aos organizacionais e estar atento à remuneração do pessoal, promovendo a satisfação e a manutenção de um espírito de equipe.

Os autores continuam enfatizando esse aspecto em que os gerentes são menos operacionais, mais estratégicos e voltados para pessoas, o trabalho não constitui um conjunto ordenado e coerente de atividades e tarefas, e pertencem a um grupo social que enfrenta um panorama de transformações cada vez mais radicais, segundo a lógica racional e econômica.

Davel e Melo (2005) acreditam que a função gerencial se situa no elo dos processos sociais, tecnológicos, culturais, políticos, econômicos e ideológicos que ligam estratégias a operações formando alianças para favorecer o cumprimento dos objetivos e legitimar sua autoridade, é alguém que infunde seus valores profissionais em toda a organização. Porém as tensões entre as exigências da carreira e aquelas da vida pessoal são várias devido às longas jornadas de trabalho, prazos, reuniões, situações de emergência que consomem literalmente o tempo reservado à alimentação, ao lazer e à vida familiar de muitos gerentes (CHANLAT, 2005).

Melo (2011) considera que o gerente assume com destaque a função da gestão de trabalho, sendo responsável pelo 'pôr a trabalhar' ou pela disponibilização do potencial humano existente na organização. Também assume aspectos importantes na regulação de conflitos e na manutenção da cooperação e garantia da reprodução das relações sociais favorecendo a obtenção do trabalho em quantidade e qualidade necessárias, conciliando interesses por meio de suas relações interpessoais.

Outra questão social a ressaltar abordada por Davel e Melo (2005) é o fato de os gerentes não desempenharem um trabalho neutro em termos de relações de gênero, pois as empresas tendem a reproduzir os modelos que foram construídos nas sociedades capitalistas em uma divisão sexual de trabalho que influencia as possibilidades de ação das mulheres que exercem uma função gerencial.

Destaca-se também o fato de que o trabalho realizado pelas mulheres gerentes é menos valorizado que o trabalho realizado pelos homens gerentes, e elas progredem mais lentamente ou têm que apresentar melhor performance que os homens para ascenderem na hierarquia organizacional (DAVEL; MELO, 2005). Chanlat (2005, p. 307) acrescenta que o gerente constitui uma das primeiras fontes de possíveis

dificuldades, uma vez que, tradicionalmente, é associado ao sexo masculino, mas a gerente quererá neutralizar sua feminilidade.

Outra característica que faz parte do perfil gerencial é trabalhar bem sob pressão. Deve ser observada também, além da competência, a capacidade para *over time* (trabalho extraordinário), ambição, tipo físico e resistência psicológica ao *burnout* (estado de exaustão), um perfil “sensível” ou “frágil” não é o mais adequado (NASCIMENTO, 1995).

Brito e Leone (2012) completam que as habilidades fazem parte de um conjunto necessário para obter a competência que exige também habilidade e atitudes. Durand (1998) conceitua competência como a capacidade de reagir frente a situações novas, baseando-se em práticas já usadas, é a atitude individual em torno de um acontecimento no ambiente de trabalho.

Mourão e Galinkin (2007) enfatizam que a competência deve ser desvinculada do sexo e atribuída às características individuais de quem gerencia.

Fica claro que a gerência não exige habilidades exclusivas relacionadas ao gênero, mas ao contrário das teorias os preceitos da cultura masculina retratam os gerentes homens como naturalmente mais preparados para o trabalho do que a mulher.

[...] mais preparados para se desligar de suas famílias por razões de carreira; espera-se que os gerentes sejam decisivos, firmes, assertivos, agressivos, competitivos e justos; [...] heróis da cultura; humanização do trabalho por meio da colocação de desafio de tarefas; significado do trabalho para trabalhadores: segurança, remuneração e trabalho interessante; resolução de conflitos por meio de sua negação ou lutando até que o 'homem mais forte' vença; maior tensão no trabalho (HOFSTEDE, 2001², citado por SANTOS, FOGAÇA, ZANON, 2013, p, 318).

Contudo, os estudos de Tadim (2011) contradizem esse argumento quando afirma que a mulher com seus atributos tem se estabelecido na profissão de engenharia com desempenho relevante no ambiente profissional. Os traços pessoais femininos favorecem o exercício da engenharia, sobretudo, os relacionados à capacidade de

²HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

interação com as pessoas indicando a importância de sua presença para amenizar relações conflitantes.

Eagly e Carli (2007) enfatizam que a mulher moderna tem passado por um processo de adequação para se colocar no topo das organizações, visto que adota um perfil voltado para o gênero masculino, com isso, ela tem perdido parte de sua identidade ao se aproximar do comportamento masculino, isso tendo em vista a disputa por um espaço nos cenários predominantemente masculinos (ROCHA, 2006).

Mas, apesar de todas essas vicissitudes, as mulheres pouco a pouco estão ocupando seu devido espaço no mercado de trabalho e conquistando posições de destaque, além de apresentarem características importantes e essenciais às exigências do mercado (BERNHOEFT, 2000; MELO; CASSINI; LOPES, 2010).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo delinea o percurso metodológico utilizado para a realização desta pesquisa, descrevendo não só o tipo de pesquisa quanto à abordagem, quanto aos fins e meios, mas também as unidades de análise; os sujeitos da pesquisa, as técnicas de coleta e de análise dos dados.

Para Minayo (1994), a poesia e a arte são caminhos de revelar lógicas profundas do dia a dia dos seres humanos e desconhecidas do inconsciente coletivo, sendo a ciência também uma forma de expressar essa busca, de maneira não definitiva, não exclusiva e não conclusiva.

Na sociedade ocidental, a ciência social é a forma hegemônica da realidade que busca a objetivação própria das ciências naturais, buscando sentido por meio da subjetividade, a probabilidade concreta de tratarmos de uma realidade na qual as pessoas são agentes, existindo uma identidade entre sujeito e objeto (MINAYO, 1994).

Uma das maneiras de buscar a objetivação na ciência é a metodologia, que se refere a processos ordenados, sistemáticos e racionais obtendo resultados mais eficazes de forma ordenada e bons resultados com a pesquisa (VERGARA, 2009).

Alves (2003) considera que a metodologia é o instrumento utilizado pelo pesquisador para especificar os caminhos a serem adotados, tornando possível demarcar a criatividade e definir como, onde, com quem, com quê, quanto e de que maneira se pretende captar a realidade e seus fenômenos. Enfim, são caminhos que objetivam os pensamentos e as práticas exercidas na abordagem da realidade (MINAYO, 1994).

3.1 Tipo da Pesquisa Quanto à Abordagem

Buscou-se, nesta pesquisa, compreender os significados e as representações socialmente construídas sobre a feminilidade na gestão na percepção das

entrevistadas e, para alcançar este propósito, escolheu-se a abordagem qualitativa por ser a mais apropriada ao estudo em questão.

A escolha desse método permite estudar o fenômeno *in loco*, de maneira mais profunda e sob a perspectiva dos sujeitos envolvidos no fenômeno. Assim, o foco dessa abordagem não é a representatividade numérica, mas a preocupação em compreender e explicar a ação das relações sociais (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009; BOGDAN; BIKLEN, 1994).

A abordagem qualitativa responde a questões muito particulares e essa abordagem trabalha com uma linguagem científica das proposições que são construções lógicas, além de conceitos que são construções de sentido, aprofundando no mundo das expressões, nos processos, nos sujeitos, nos significados e nas representações dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas (MINAYO, 1994).

Michel (2005) menciona que a abordagem qualitativa:

Fundamenta-se na discussão da ligação e correlação de dados interpessoais, na co-participação das situações dos informantes, analisados a partir da significação que estes dão aos seus atos. Na pesquisa qualitativa, a verdade não se comprova numérica ou estatisticamente, mas convence na forma da experimentação empírica, a partir de análise feita de forma detalhada, abrangente, consistente e coerente, assim como na argumentação lógica das ideias (MICHEL, 2005, p. 42).

Godoy (1995) afirma que os pesquisadores qualitativos tentam compreender os fenômenos que estão sendo estudados a partir da perspectiva dos participantes. A escolha dessa abordagem relata ainda o desejo de compreender as ações adotadas pelos grupos selecionados, o que, segundo Triviños (1987), é uma das características da pesquisa qualitativa.

3.2 Tipo da Pesquisa Quanto aos Fins

Quanto aos fins, esta pesquisa se define como descritiva que, de acordo com Vergara (2009), vai ao encontro dos objetivos propostos por apresentar e discutir uma realidade social, conhecer as características, a percepção das gestoras sobre a

construção dos gêneros, enfatizando aspectos sobre a sua feminilidade no trabalho. Descreve, ainda, as características do fenômeno a ser estudado, mas sem compromisso de explicá-lo, embora possa servir de base para tal explicação (VERGARA, 2009).

Para Triviños (1987), um estudo descritivo tem por objetivo descrever os fatos e fenômenos de uma realidade específica e reside no desejo de conhecer uma comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas e seus valores, o que reforça o dito por Michel (2005) ao afirmar que a pesquisa descritiva tem o propósito de analisar, com a maior precisão possível, fatos de fenômenos em sua natureza e características, procurando observar, registrar e analisar relações, conexões e interferências.

3.3 Tipo de Pesquisa Quanto aos Meios

Vale ressaltar também que se trata de uma pesquisa de campo com gestoras do setor industrial farmacêutico com sede no Rio de Janeiro e em São Paulo que atuam na região de Minas Gerais. Para Vergara (2009), uma pesquisa de campo pode ser conceituada como a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo, podendo incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes de observações participantes ou não.

3.4 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa

Para Godoy (2006), a unidade de análise estabelece as fronteiras de interesse do pesquisador, decide onde, quando e quem pesquisar, em quais ambientes o estudo será realizado, quando os dados serão coletados e qual o tempo estimado para esta coleta e quais os sujeitos serão envolvidos.

A unidade de análise, segundo Collis e Hussey (2005, p. 73), “é um tipo de caso ao qual as variáveis ou fenômenos sendo estudados se referem, e sobre o qual se coletam e analisam os dados”. Nesta pesquisa, a unidade de análise foram gerentes de empresas do setor Industrial farmacêutico com sede nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, mas que as gestoras atuam em Minas Gerais.

Em relação aos sujeitos da pesquisa, Vergara (2009) define que são as pessoas que fornecerão os dados indispensáveis ao pesquisador. Duarte (2002) acrescenta que o sujeito de pesquisa é um ser humano, voluntário que, depois de informado sobre os objetivos, a metodologia e os riscos e benefícios do estudo, decide participar. A mesma autora considera primordial estabelecer os critérios para identificar os sujeitos que formarão o universo de investigação, pois há interferência direta na qualidade das informações.

No estudo aqui proposto, os sujeitos de pesquisa compreendiam 15 gerentes, porém duas não se enquadravam nos critérios estabelecidos, ou seja, uma das gerentes possuía apenas seis meses de gestão e a outra gerente trabalhava em uma empresa que não é considerada como indústria farmacêutica. Outras três gerentes se encontravam em gozo de férias coletivas em razão do período da Copa do mundo 2014. Em face da incompatibilidade da agenda após esse período, a realização da entrevista foi inviabilizada, considerando-se, assim, 10 gestoras do setor Industrial farmacêutico com sedes no estado do Rio de Janeiro e de São Paulo, mas que atuam em Minas Gerais. O processo de seleção das entrevistadas foi definido pelo exercício de mais de um ano na função gerencial na indústria farmacêutica e pelo critério de acessibilidade. De acordo com Vergara (2009), longe de qualquer procedimento estatístico, tal procedimento seleciona elementos pela facilidade de acesso.

3.5 Coleta de Dados

De acordo com Vergara (2009), o pesquisador deve deixar claro como os dados serão coletados para o alcance das respostas aos problemas propostos. Para a autora, existem dados primários, que são aqueles produzidos por pessoas que vivenciaram ou vivenciam diretamente o evento que está sendo estudado, e dados secundários, que são aqueles coletados por pessoas que não estavam por ocasião de sua ocorrência.

Segundo Yin (2005), os dados podem ser obtidos de seis fontes diferentes, entre as quais, destacam-se: análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea e observação participante nos estudos de casos,

destacando que a entrevista é uma das principais fontes de informação no estudo de caso, sendo essencial o seu uso neste tipo de pesquisa (ALVES, 2003; MINAYO,1994).

Com a finalidade de conhecer o objeto proposto na percepção das gestoras, foram realizadas dez entrevistas semiestruturadas com gestoras no setor industrial farmacêutico, contendo perguntas temáticas e abertas buscando compreender as percepções sobre a feminilidade.

Segundo Triviños (1987), a entrevista semiestruturada é um dos principais meios de que o investigador/pesquisador dispõe para realizar a coleta de dados. Neste momento, permite-se reunir fatos importantes relativos ao comportamento em situações definidas. É utilizada em pesquisas qualitativas, já que esse tipo de entrevista valoriza a presença do pesquisador e cria perspectivas para que os entrevistados alcancem a liberdade e a espontaneidade, contribuindo para o enriquecimento do resultado final.

Além disso, a entrevista, segundo Collis e Hussey (2005), consiste num método de coletar os dados no qual o entrevistador faz as perguntas a fim de descobrir os sentimentos, pensamentos e atitudes. Esse método permite ao pesquisador comparar as respostas.

Considerou-se, também, o critério de conveniência para a composição do grupo pesquisado. Para tanto, foi utilizada a técnica *snowball*, 'Bola de Neve', na qual as gerentes entrevistadas sugerem outras gerentes que consideravam aptas a contribuir com os objetivos da pesquisa para serem entrevistadas (WEISS,1994).

Conforme afirma Weiss (1994), a aplicação da técnica metodológica *snowball*, 'Bola de Neve', consiste em uma decisão estratégica com o objetivo de aproximar a percepção das gestoras da área pesquisada acerca das questões. A partir do momento em que os novos dados não forneceram novos elementos para a revisão dos objetivos iniciais do estudo, adotou-se o critério de saturação que norteou o fechamento da amostra.

As entrevistas foram realizadas no primeiro semestre de 2014 de acordo com a disponibilidade das entrevistadas em locais distintos, uma vez que a maioria das organizações não possui escritório em Belo Horizonte, e também porque as gerentes realizam boa parte da carga de trabalho acompanhando seus subordinados e clientes.

As entrevistas foram gravadas, transcritas na íntegra, incluindo hesitações, risos, silêncios, bem como estímulos da entrevistadora. Posteriormente, foram classificadas de acordo com o grau de direcionamento e profundidade do material verbal recolhido (BARDIN, 2008).

Os dados secundários foram coletados por meio de levantamento documental e obtidos no site das instituições com as quais as gestoras possuem vínculo empregatício. Essas informações auxiliaram na indicação dos contextos nos quais se encontram as organizações do setor Industrial farmacêutico, para corroborar evidências de outras fontes e/ou acrescentarem outras informações (GODOY, 1995).

3.6 Análise de Dados

Para a análise, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo que consiste em um instrumento de análise interpretativa, ou seja, um método que, por meio da inferência de mensagem, pressupõe-se uma forma de comunicação entre os homens, destacando o conteúdo das mensagens (BARDIN, 2008).

Conforme Bardin (2008), a análise de conteúdo trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

Esta técnica proposta por Bardin (2008) chamada de análise de conteúdo se divide em etapas que são: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

No primeiro momento, organizam-se as falas, com a preocupação de deixar de forma operacional e sistematizada as ideias iniciais, para, em seguida, fazer as outras operações da análise. Posteriormente, inicia-se a etapa de exploração do material que consiste na definição das unidades de registro e das unidades de contexto, esta exige que a fase anterior seja bem realizada, “trata-se da aplicação sistematizada das decisões tomadas”, ou seja, “são operações de codificação, decomposição e enumeração” (BARDIN, 2008, p. 127). Na última etapa, os dados são analisados a fim de torná-los significativos e válidos (BARDIN, 2008).

Também buscou-se, por meio da análise de conteúdo, agrupar as perguntas e as respostas das entrevistadas de acordo com os objetivos específicos. Outra função que completa essas respostas é a descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado (MINAYO, 1994).

Também é importante acrescentar que são utilizadas análises estatísticas simples ou mais complexas para criar quadros de resultados, figuras, modelos, que oferecem os dados de forma condensada e que ressaltam algumas informações fornecidas pela análise (BARDIN, 2008). A abordagem quantitativa funda-se na frequência de aparição de certos elementos da mensagem, permitindo uma melhor visualização das opiniões e dos conteúdos após uma sistematização na forma de tabelas.

Nesta pesquisa, realizou-se a tabulação quantitativa para identificação e organização dos elementos das respostas das entrevistadas e para agrupamento de acordo com o tema da pergunta. Foi feita a construção de uma tabulação temática, que é uma análise transversal, ou seja, as entrevistas são recortadas em redor de cada categoria de análise, sendo que tudo que foi confirmado acerca de cada objeto na entrevista é extraído dos conjuntos temáticos dos discursos, considerados como dados segmentáveis e comparáveis (BARDIN, 2008).

Como categorias de análise, levantaram-se: i - as atividades e responsabilidades gerenciais na indústria farmacêutica; ii - a percepção das gestoras sobre o que é feminino na atividade gerencial; iii – a vivência das pesquisadas sobre o que é

considerado não feminino no seu cotidiano de trabalho; iv - o que é considerado não feminino no seu cotidiano de trabalho; iv – as implicações do ingresso dessas gestoras no contexto da atividade gerencial nos ambientes sociais e da família. Essa técnica de análise de dados segue os princípios da análise de conteúdo sugerida por Bardin (2008).

Minayo (1996) também acrescenta que, na técnica de tabulação temática, não há preocupação com a frequência das respostas, mas com os temas importantes que são revelados por meio dos discursos, com as contradições das respostas, e com outros elementos que chamem a atenção do pesquisador em relação ao referencial teórico escolhido para embasar o estudo e, também, referente aos objetivos propostos inicialmente.

Essa tabulação temática permitiu o agrupamento dos extratos mais significativos que foram retirados das entrevistas enfatizando a dimensão do discurso do entrevistado e, desta forma, permitiu conhecer mais sobre a questão da feminilidade no contexto pesquisado (BARDIN, 2008).

4 A INDÚSTRIA FARMACÊUTICA

Nesta seção, descreve-se o contexto de trabalho em que se inserem as entrevistadas pesquisadas.

4.1 Uma visão da Indústria Farmacêutica

Para um melhor entendimento do contexto industrial farmacêutico, faz-se necessário um breve histórico da atividade farmacêutica. No século XIX, a humanidade percebeu e sofreu o drama de não conseguir prolongar a vida humana, uma vez que doenças, hoje tratadas de maneira simples, traziam a fragilidade da vida e levava à morte antecipada de muitos, mesmo pessoas que possuíam muitas riquezas. Como, por exemplo, em 1836, Nathan Mayer Rothschild, líder da poderosa linhagem de banqueiros, faleceu aos 58 anos devido a uma infecção de um furúnculo na região lombar, esse fato ilustra a incapacidade que assolava a sociedade em dispor de recursos capazes de controlar doenças e prolongar a vida (VALDUGA, 2009).

Em meados do século XIX, era difícil sobreviver mais que 40 anos, a população não aumentava a expectativa de vida. Frente a esses problemas, algumas soluções foram surgindo e as pesquisas evoluíam, entretanto as descobertas dos laboratórios não eram disponibilizadas para todos e alcançavam apenas um número de pessoas bem reduzido. Frente a essa realidade, John Wyeth Brother registrou, em 13 de março de 1877, nos Estados Unidos, uma patente de criação de comprimidos apaziguando um pouco o caos existente e dando início ao surgimento da indústria farmacêutica (VALDUGA, 2009).

Hepler e Strand (1999) acrescentam que, no século XX, os medicamentos eram preparados, indicados e vendidos nas boticas pelos boticários, considerados os primeiros farmacêuticos. Com o passar do tempo, a indústria farmacêutica foi se desenvolvendo e o boticário aos poucos perdeu sua função e autonomia para os preparos dos medicamentos, dando início ao momento de transição, no qual os medicamentos passaram a ser produzidos industrialmente, objetivando o lucro e abrindo espaço para um foco mercantilista. Salienta-se que a expedição da Lei 5.991/7312 que ainda vigora reforça essa afirmação (HEPLER; STRAND, 1999).

De acordo com a Lei 5.991/7312, que entrou vigor em 1973, concedeu às atividades farmacêuticas um quesito de negócio, ou seja, qualquer empreendedor pode ser proprietário de uma farmácia ou drogaria, contudo é preciso contratar um profissional farmacêutico e se responsabilizar pelo estabelecimento, o que mudou aos poucos a realidade da acessibilidade a medicamentos para a população (BRASIL, 1973). No entanto, Vieira (2005) aponta os aspectos negativos desse quesito e afirma que a essa lei estabeleceu

[...] um marco da perda do papel social desenvolvido pela farmácia, o estabelecimento comercial farmacêutico voltou-se para o lucro o que ocasionou a 'impurroterapia', ou seja, a venda de medicamentos desnecessários e sem critérios e propagandas desmedidas (VIEIRA, 2005, p. 215).

Valduga (2009) acrescenta que, após essa evolução vivenciada pela indústria farmacêutica durante o século XX, no século XXI, ela encontra-se frente a um cenário mundial como uma indústria farmacêutica forte e desenvolvida, marcada pela presença de dois grandes grupos de empresas que fabricam medicamentos: os grandes laboratórios e as 'empresas emergentes', com os conhecidos genéricos.

Os laboratórios, sem dúvida, detêm a maior parte das patentes de fármacos inovadores e as conhecidas 'empresas emergentes' que trabalham na fabricação de medicamentos de fármacos com patente vencida, denominados como 'genéricos', ou seja, quando uma patente expira normalmente no âmbito de medicamentos. Esse prazo varia de cinco a 10 anos e o proprietário (criador, no caso os laboratórios) deixa de ter direito exclusivo de explorar aquele medicamento permitindo que outras indústrias farmacêuticas comecem a fabricar e comercializar o medicamento por um preço menor, pois os custos tiveram um investimento menor na sua produção, uma vez que não houve gastos com marketing, pesquisas, ciência, tecnologia entre outros. As indústrias que se dedicam à fabricação de remédios genéricos são chamadas de empresas emergentes (VALDUGA, 2009).

Os laboratórios detêm a maior parte das patentes de fármacos inovadores, pois trabalham com novos medicamentos, descobertas e pesquisas, sendo responsáveis por diversos aspectos nesse setor da indústria. Para Valduga (2009), as leis específicas de proteção à propriedade intelectual (novos medicamentos) dão a essa

indústria a segurança que precisa para investir em recursos para novos medicamentos, garantindo um retorno financeiro adequado e coerente com os investimentos realizados. Essa proteção efetiva é também um grande incentivo à inovação científica e tecnológica. É importante ressaltar que a maioria das empresas emergentes atua também em âmbito mundial e tem como habilidade principal o entendimento profundo da tecnologia relacionada a princípios ativos, o que permite a cópia dos fármacos, geralmente de fármacos-referência.

Os grandes laboratórios pertencem a milhões de acionistas que, como em outros setores, aguardam o retorno dos investimentos e da confiança que depositam no engenho das centenas de milhares de profissionais envolvidos, já que as indústrias farmacêuticas se transformaram em negócio de muito lucro e, também, de muito risco. Valduga (2009) salienta que um remédio pode ter uma alta representatividade de vendas em face dos seus benefícios, mas o fabricante também pode se ver diante de situações jurídicas, morais, econômicas e financeiras em razão dos efeitos colaterais que podem colocar em riscos a saúde de seus consumidores.

4.2 Indústria Farmacêutica no Brasil

Conforme exposto no *site* do Portal Brasil (2012), o Brasil ocupa o nono lugar no mercado de fármacos e medicamentos do mundo, sendo que as grandes indústrias desse setor se encontram em nosso território. No mercado interno, as indústrias nacionais lideram as vendas e têm investido pesado em pesquisas, sendo importante ressaltar que os genéricos contribuem consideravelmente para essa liderança.

Em 2012, o número de indústrias farmacêuticas no Brasil era de aproximadamente 540 sendo 90 'empresas emergentes'. Entre as seis maiores empresas farmacêuticas do mundo, quatro empresas são brasileiras, com expectativas de rápido crescimento na fabricação de medicamentos genéricos (PORTAL BRASIL, 2012).

Conforme informações do Sindicato dos Propagandistas e Vendedores de Produtos Farmacêuticos do Estado do Rio de Janeiro (SINPROVERJ, 2014), a indústria

farmacêutica brasileira iniciou o ano de 2014 em alta. No mês de janeiro, a produção de medicamentos elevou-se mais do que o previsto. Os índices em 2013 foram positivos, sendo que, como exemplo, a GlaxoSmithKline cresceu 17% em 2013. Segundo dados publicados pelo IBGE (2013), a produção da indústria nacional em janeiro avançou 2,9%.

4.3 Indústrias Farmacêuticas Envolvidas na Pesquisa³

A Indústria⁴ A possui mais de 160 anos, é uma empresa de produtos farmacêuticos de marca e genéricos em mais de 150 países em todo o mundo e de produtos nutricionais e de consumo em territórios selecionados. Essa organização entrou no mercado brasileiro de medicamentos no ano de 2009, instalando a sua sede no Rio de Janeiro.

A Indústria B iniciou suas atividades no ano de 2001, atua com bens de consumo e possui um diversificado portfólio de marcas. Sua estrutura de vendas e distribuição abrange todo o Brasil, atuando em setores de varejo alimentar e farmacêutico.

A Indústria C está presente no Brasil desde 1937, sendo uma empresa líder em pesquisa e desenvolvimento de produtos farmacêuticos, seu foco consiste em melhorar, aprimorar e salvar vidas. É estabelecida em cerca de 50 países empregando mais de 19.000 funcionários em todo o mundo. A companhia comercializa produtos farmacêuticos para uma grande variedade de condições médicas em inúmeras áreas da saúde.

A Indústria D é a empresa farmacêutica mais antiga do mundo, nasceu em 1668 e está presente no Brasil desde 1923. É uma empresa líder em produtos de alta tecnologia, inovadores e de elevada qualidade na área Farmacêutica e Química. Possui cerca de 38.000 funcionários distribuídos em 66 países.

³ Para fins de pesquisa, as indústrias foram codificadas como Indústrias de A a J para evitar a identificação.

Foram utilizadas informações dos sítios das instituições na internet. A URL dos sítios das instituições foram omitidas, para evitar identificação das referidas indústrias.

A Indústria E é uma companhia farmacêutica baseada em pesquisa, desenvolvimento e criação de soluções terapêuticas. Possui em torno de 15.000 pessoas dedicadas à pesquisa e descoberta de novos medicamentos, atuando em mais de 90 países. Em 2010, obteve um faturamento de 27,4 bilhões de libras esterlinas, incluindo medicamentos, vacinas e produtos de consumo para o cuidado com a saúde. Sua sede mundial está localizada no Reino Unido e a sede regional na América Latina. Atua no Brasil há mais de 100 anos e sua sede está localizada no Rio de Janeiro.

A Indústria F é uma empresa brasileira. Dentre as principais linhas de tratamento, estão Cardiologia, Ginecologia e Clínica geral. A empresa conta com 270 colaboradores, sendo 150 pertencentes à unidade Paulista, que é responsável pela produção de sólidos, semissólidos e líquidos. A força de vendas é representada por 120 colaboradores, que atuam em todo o país.

Fundada em 1863 na Alemanha, a Indústria G é uma empresa com atuação global nos setores de Saúde, Agronegócios e Materiais Inovadores. No Brasil, suas atividades foram iniciadas em 1896, por meio da primeira firma de representação comercial própria que foi fundada no Rio de Janeiro. Atualmente possui 4.500 colaboradores em todo o País, com duas importantes fábricas localizadas em São Paulo, cidade onde também está sua sede brasileira e no Rio de Janeiro.

A Indústria H é a organização mais nova dentre as indicações para este trabalho e iniciou suas atividades no ano de 2002. É uma marca de produtos genéricos voltada não só ao mercado brasileiro, mas, também, ao exigente mercado europeu. Situada em Campinas no Estado de São Paulo, seus produtos conquistaram o mercado e a empresa passou a crescer rapidamente, buscando novos caminhos.

A Indústria I iniciou nos anos 1970 no Brasil com capital 100% brasileiro. Tem aproximadamente 2500 colaboradores em suas unidades. É um complexo Farmoquímico, Farmacêutico, Biotecnológico e de Pesquisa. Produz medicamentos psiquiátricos e anestésicos.

A Indústria J é uma empresa farmacêutica brasileira, de capital privado, 100% nacional. Foi fundada em 1958 e possui unidade industrial farmacêutica localizada na cidade de Embu, em São Paulo. Conta também com uma unidade de negócio dedicada à fabricação de matérias-primas, permitindo-lhe o desenvolvimento de insumos e a possibilidade de acompanhamento do processo produtivo. Em 2010 inaugurou a unidade de oncologia oferecendo produtos para o tratamento de câncer.

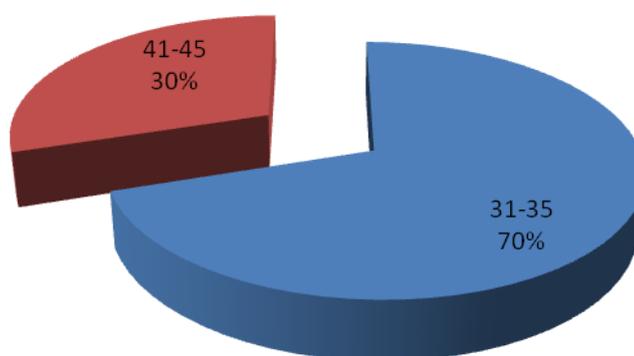
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo é destinado à apresentação e à análise dos dados da pesquisa e está dividido em cinco seções nas quais se buscou descrever os resultados da abordagem qualitativa na percepção das gerentes entrevistadas. Inicialmente, na primeira seção estão dispostos os dados sociodemográficos; na segunda, na terceira, na quarta e na quinta seções, estão descritos e analisados não só os dados relativos às percepções das atividades e responsabilidades gerenciais na indústria farmacêutica; o feminino nas atividades gerenciais; o não feminino no cotidiano de trabalho; mas também as implicações do ingresso dessas gestoras no contexto da atividade gerencial nos ambientes sociais e da família. As entrevistadas responderam perguntas temáticas e abertas buscando elucidar como se dá a feminilidade no seu cotidiano de trabalho em indústrias farmacêuticas.

5.1 Dados Demográficos das Gerentes Entrevistadas

No que tange à faixa etária das entrevistadas, os dados estão dispostos no GRÁF. 1 e demonstram que sete gerentes possuem idade entre 31 e 35 anos e três possuem idade entre 40 e 45 anos.

Gráfico 1 - Faixa etária das gerentes entrevistadas



Fonte: Dados da pesquisa

Percebeu-se um rejuvenescimento na faixa etária na gestão da indústria farmacêutica, uma vez que, anteriormente, o quadro gerencial do setor industrial farmacêutico era composto por homens com faixa etária elevada, segundo informações das entrevistadas.

[...] porque a indústria farmacêutica antigamente, era só homens [...] não existia mulher em canto nenhum, aí há [...] oito anos atrás eles contrataram dez mulheres no Brasil e foram [...] duas para BH, depois entrou mais uma [...] até a reunião era muito difícil, imagina [...] meninas novas no meio daquele monte de homem. Eu entrei na empresa eu tinha vinte anos [...] aquele monte de homem velho [...] era difícil (E2).

E aí eu vejo como que teve uma transição, hoje a gente tem um grupo muito maior de novos gestores do que tinham muitos anos. Então, houve mesmo uma mudança, tipo 20% hoje são gestores de muitos anos. A maioria agora é de cinco anos, dois (E4)

Hoje você vê muito mais gerentes mulheres do que tinha há cinco anos atrás, mas ainda é pouco [...] o representante no mais alto nível, muitas vezes eles vão ficar porque já é um padrão (E8).

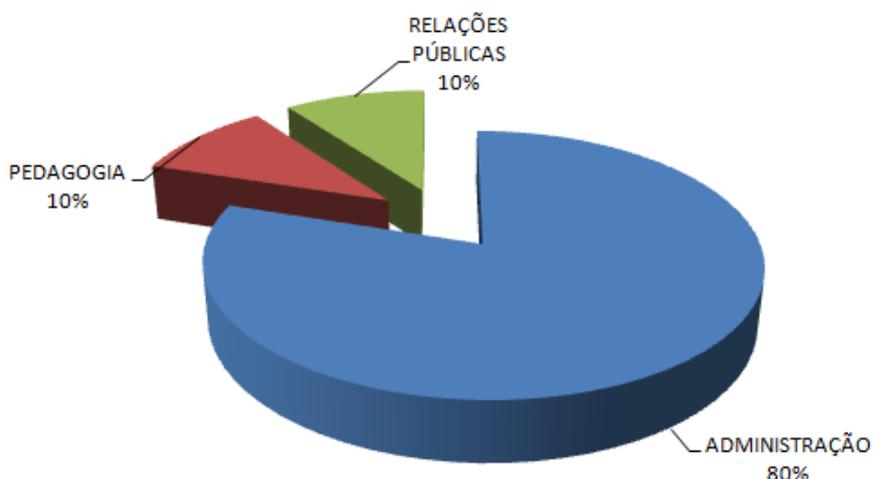
Os achados apontam que as mulheres continuam rompendo alguns padrões organizacionais e conquistando cargos considerados espaços masculinos na indústria farmacêutica. Eccel e Alcadipani (2012) afirmam que as mulheres ingressaram nas organizações conquistando postos de trabalho antes ocupados apenas por homens, especialmente, após a década de 1960.

Quanto ao estado civil das gerentes, foi possível verificar que cinco gerentes são casadas, o que corresponde a 50% das entrevistadas; três gerentes são solteiras e duas gerentes são divorciadas. Cinco das entrevistadas não possuem filhos, duas possuem dois filhos e três possuem um filho.

O fato de a metade das entrevistadas não possuírem filhos e de o restante das entrevistadas terem apenas um ou dois filhos leva a dois questionamentos. O primeiro é se a gestão pode ter influenciado nessa escolha em razão das exigências e da dedicação de tempo para a execução das atividades previstas para o cargo, inclusive, para as viagens. O segundo se é um reflexo cultural que atualmente permite à mulher a escolha de controlar a maternidade, o que vai ao encontro dos achados de Melo e Lopes (2009) ao afirmarem que as mulheres aprenderam a controlar a reprodução, modificando os núcleos familiares para cada vez menores.

Destaca-se que todas as gerentes pesquisadas possuem curso superior completo e três possuem pós-graduação lato sensu. A área de formação acadêmica mais apontada foi Administração, descrita por oito gerentes, seguida por Pedagogia e Relações Públicas, apontadas por uma entrevistada cada uma de acordo com o GRÁF. 2. Esse resultado está em sintonia com as proposições de Melo e Lopes (2009) que ressaltam que as mulheres estão procurando melhor qualificação profissional em termos de capacitação, formação contínua e conhecimento mais profundo da organização na qual estão inseridas.

Gráfico 2 - Grau de instrução e formação acadêmica das gerentes

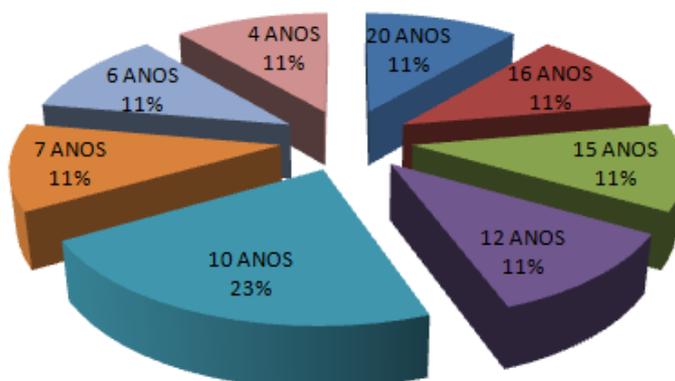


Fonte: Dados da pesquisa

O tempo de trabalho nas empresas pesquisadas é distinto entre as gestoras, o maior tempo na indústria farmacêutica é vinte anos e o menor tempo é quatro anos, conforme exposto no GRÁF. 3.

As 10 gestoras exercem a função de gerente distrital, ou seja, são gestoras que cuidam de um distrito sendo responsáveis por gerenciar uma equipe de propagandistas que visitam profissionais da área de saúde e pontos de vendas onde são comercializados os produtos farmacêuticos. O maior tempo observado no exercício na função é sete anos e o menor tempo um ano. Uma gestora exerce a função há um ano; uma há um ano e meio; uma há dois anos; três gestoras há três anos; duas exercem a função gerencial há quatro anos e uma há sete anos.

Gráfico 3 - Tempo na empresa



Fonte: Dados da pesquisa

Nove gestoras percebem salários acima de R\$10.000,00, sete entrevistadas são naturais de Minas Gerais, uma de Goiás, uma do Ceará e uma do Paraná.

Interessante notar que o salário recebido na indústria farmacêutica pode ser um dos fatores que motivam as mulheres a desejarem um plano de carreira no setor industrial farmacêutico. De acordo com Jonathan e Silva (2007), um dos motivos da presença cada vez maior no mercado de trabalho é a necessidade de suprir ou complementar a renda familiar e a busca da autorrealização.

A próxima seção aborda a apresentação e análise dos dados das entrevistas com as gerentes pesquisadas.

5.2 Percepções das Gerentes sobre as Atividades e Responsabilidades Gerenciais na Indústria Farmacêutica

A segunda parte da entrevista foi dirigida para atender aos objetivos geral e específicos. Nesse sentido, os dados encontrados foram analisados considerando a técnica de análise de conteúdo e os resultados foram agrupados nas tabelas que se seguem.

Hill (1993) afirma que a função gerencial é multifacetada, permeada pela multiplicidade de papéis e pela fragmentação de suas funções. De acordo com a TAB.1, é possível confirmar essa multiplicidade, uma vez que as gestoras relatam

atividades diversas, sendo que a maioria indica a gestão de pessoas como a principal atividade desenvolvida no exercício da função, seguida da análise diária de resultados, que comporta o planejamento estratégico e também a execução de serviços burocráticos.

Tabela 1 - Atividades gerenciais

Itens discriminados	Quant.	%
Gestão de pessoas	9	90%
Análise diária de resultados (Planejamento estratégico)	4	40%
Serviços burocráticos	3	30%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: *A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível às entrevistadas darem mais de uma resposta

Os relatos das gestoras também confirmam o posicionamento de Hill (1993) ao descreverem o seu trabalho diário como:

[...] muito serviço burocrático, muito relatório, muito e-mail, muita análise. Análise de relatório, acompanhamento diário de números de resultados e gestão de pessoas, né?(E1).

Tem a leitura de mercado, de análise, né, do território! Da regional, do distrito, dos setores, tenho a parte de acompanhamento e desenvolvimento dos membros da equipe [...] orientação no plano de carreira [...] apoiado com a parte de vendas. Resumindo, a grosso modo, são esses pilares aí que sustentam o que eu faço no dia a dia (E4).

Maximiano (2002) também faz referência à pesquisa realizada por Mintzberg nos anos de 1970 que observou diretamente as atividades de um grupo de gerentes concluindo que as funções do gerente incluem aspectos básicos, como: decisões, relações humanas e processamento de informações.

A função gerencial, de acordo com Davel e Melo (2005), é o elo dos processos entre estratégias e operações, formando alianças para favorecer o cumprimento dos objetivos e legitimar sua autoridade. O relato abaixo confirma a influência que a gestão exerce sobre o subordinado

[...] a grande habilidade é você fazer com que o outro perceba o melhor caminho para se perseguir [...] certa influência, super importante, é estimular e desafiar o outro a buscar sempre algo diferente, melhor, a subir degrau a degrau (E3).

Possuir visão estratégica é um requisito apontado por cinco gerentes como imprescindível ao perfil do gestor da indústria farmacêutica tendo em vista que é um mercado competitivo. Outro quesito considerado importante é ser flexível, dinâmica e confiável.

Tabela 2 - Perfil do gestor da indústria farmacêutica

Itens discriminados	Quant.	%
Possuir visão estratégica	5	50%
Ser flexível	3	30%
Dinâmico	3	30%
Confiável	3	30%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: *A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível às entrevistadas darem mais de uma resposta

Então, cada vez mais há necessidade de flexibilidade, né! Na gestão hoje se muda muito o foco, o foco era muito na tarefa, hoje é nas pessoas, né! [...] (E4).

Observa-se que os gestores que possuem um tempo maior de gestão e que permaneceram em seus cargos tiveram que se adaptar à uma gestão e às mudanças ocorridas nos últimos anos no setor industrial farmacêutico segundo os relatos das entrevistadas, ou seja, uma gestão mais flexível, participativa, focada nas pessoas e menos autoritária. Para Hill (1993), os gerentes têm que ter a flexibilidade para se adequar às inúmeras variáveis entre subordinados, chefes, e outros, dentro e fora da organização.

Historicamente, dentro da gestão na indústria farmacêutica, era comum os gestores ficarem escondidos atrás do poste de luz/energia para vigiar, controlar e punir os membros da equipe quando eles estavam no campo trabalhando, segundo os relatos das entrevistadas.

Hoje em dia está cada vez mais [...] está muito eclético, tem gente de tudo quanto é tipo, de tudo quanto é idade, tudo quanto é cabeça, mentalidade [...] o mercado tá mudando muito, está tudo muito dinâmico, então aquele gerente arcaico, de antigamente, ficar atrás do poste, escondido, olhando representante, isso não existe mais (E2).

No que tange à remuneração da categoria gerencial no setor industrial farmacêutico, na sua totalidade, não foram apontadas diferenças entre homens e mulheres, e a

maioria das entrevistadas indicam que a diferença salarial não está atrelada ao sexo e sim à classificação dos níveis gerenciais, como Sênior, Júnior e Pleno.

[...] é semelhante não tem diferença, dentro da companhia tem uma diferença de tempo, o gestor quando ele entra [...] vai passando o tempo e ele tem um ajuste.[...]. Pois é, pena que as gestoras mulheres têm menos tempo do que os homens, né! Mas as pessoas que vêm depois também a gente pensa, oh eu ganho mais! (risos) (E5).

Uma das gestoras também afirma que a remuneração masculina é maior que a feminina no mercado de trabalho sendo que, na empresa pesquisada, a gestora afirma não haver essa diferença. Essas percepções podem ser visualizadas na TAB. 3.

Tabela 3 - Percepção sobre a remuneração entre homens e mulheres gerentes

Itens discriminados	Quant.	%
Não há diferença na remuneração entre homens e mulheres	10	100%
Há mais diferenças por níveis como Sênior, Júnior e Pleno do que por sexo	5	50%
A remuneração masculina é maior que a feminina no mercado de trabalho	1	10%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: *A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível às entrevistadas darem mais de uma resposta

Quanto à existência de política de benefícios diferenciados para a mulher, oito gestoras declararam que, na empresa em que trabalham, existe um benefício direcionado somente às funcionárias por aproximadamente dois anos após a maternidade, que é o auxílio creche ou babá, no valor de um salário mínimo.

A citação do auxílio creche ou babá direcionado às mulheres é uma inovação na indústria farmacêutica e sugere um tratamento especial a esse gênero, uma vez que os homens gerentes não têm direito a esse benefício. Sugere, também, a possibilidade de uma inversão de posições na indústria farmacêutica, ou seja, maior reconhecimento e valorização da mulher no mercado de trabalho, rompendo com o histórico de que a valorização era apenas do homem. Tal posição choca-se com os preceitos da Constituição Federal brasileira de igualdade entre homens e mulheres e também abre precedentes na legislação trabalhista para futuros problemas que poderão ser enfrentados quanto à distinção de sexo no trabalho.

Tem o benefício de auxílio creche que é só pra mulher, né? Quando é um homem não tem, são dois anos de auxílio ao bebê. E tem também o auxílio

de acompanhamento de gestação [...]se eu não me engano, é um salário mínimo de acréscimo no salário para pagar a babá por dois anos.[...] E aí o homem não entra nesse projeto. (risos) (E5).

De acordo com as entrevistadas, a indústria farmacêutica vem demonstrando uma preocupação com a mulher em seu contexto de trabalho, oferecendo benefícios diferenciados para o exercício da sua função. De certa forma, a empresa tem um ganho a partir do momento em que as mulheres se encontram mais tranquilas e podem canalizar a energia em prol do exercício da função devido ao fato de terem uma preocupação a menos com quem vai cuidar dos seus filhos enquanto trabalha fora.

Para uma gestora, não existem benefícios diferenciados e uma entrevistada afirma que, em sua empresa, não existe nenhuma política de benefícios voltados para as mulheres pelo fato de a contratação de mulheres ainda ser recente na indústria farmacêutica. Isso nos leva a pensar o quanto a entrada da mulher no contexto profissional gera mudanças, novas discussões e novas políticas nas organizações.

Então assim [...]. No Brasil? Brasil, imagina! . É [...] não tinha mulher, para que eles iam ter políticas de mulher? [...] Nossa, eu fui a quarta mulher a contratada [...] promovida a gerente (risos) (E2).

Dentre as habilidades que favorecem o desenvolvimento da função gerencial, as concepções mais recorrentes na TAB. 4 reafirmam a capacidade de conseguir fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo, possuir visão estratégica, envolver-se com a equipe e, por fim, ter credibilidade.

Tabela 4 - Habilidades que favorecem o desenvolvimento da função gerencial

Itens discriminados	Quant.	%
Conseguir fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo	3	30%
Possuir visão estratégica	3	30%
Envolver-se com a equipe	3	30%
Ter credibilidade	3	30%
Ser persistente	2	20%
Ser detalhista	2	20%
Comunicar-se claramente	2	20%
Ser empático	2	20%
Possuir experiência	2	20%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: *A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível às entrevistadas darem mais de uma resposta

A capacidade de pensar e desenvolver duas atividades ao mesmo tempo é reconhecida como uma característica estritamente feminina e as mulheres vêm conquistando maior confiança e valorizando suas singularidades conforme afirma Tremblay (2005).

E a gente consegue pensar mais coisas, né! É a habilidade da mulher! aí nessa hora eu entro, né! Tento quebrar um pouco aquela distância, tento trazer, tento perguntar, inserir. Então, acho que a mulher tem muito esse cuidado mesmo, a gente consegue ver mais coisas e fazer ao mesmo tempo diversas coisas, né! (E4).

Melo (2011a) também destaca que fazer várias coisas concomitantemente favoreceu a ascensão das mulheres aos cargos gerenciais, apesar de ainda existirem barreiras simbólicas relacionadas ao gênero apontadas na literatura administrativa, ou seja, estudos sobre administração sugerem que as práticas e as culturas organizacionais são masculinizadas influenciando processos organizacionais (DAVEL; MELO, 2005).

Um fato que é oportuno ressaltar que uma entrevistada sugere que a mulher deveria ter uma remuneração maior, em razão da habilidade de fazer duas coisas ao mesmo tempo.

A mulher devia ganhar mais! (risos). A mulher consegue fazer duas coisas ao mesmo tempo, homem não consegue [...] isso é fato! (risos) [...] sou a única de nove homens, que consegue fazer as duas coisas ao mesmo tempo [...] (E3).

Esse relato sugere que as mulheres desejam um reconhecimento e uma valorização por essa peculiaridade feminina, além de sugerir indícios de superioridade em relação aos homens com certa dosagem de gozo.

Algumas entrevistadas relataram que existem alguns fatores positivos que podem influenciar na realização do trabalho, como: apoio, facilidade de negociação e acessibilidade com seus clientes. Outras reafirmaram que a gestão não tem sexo e que as habilidades se complementam. Algumas pontuaram a importância de ter uma postura adequada para se colocar como uma profissional respeitada por meio das competências e habilidades profissionais e, ao mesmo tempo, sinalizaram que uma postura não adequada principalmente frente ao sexo oposto, pode desvalorizar a conquista feminina, tornando-se um fator negativo.

Não acho que prejudica [...] tem muito mais a ver com competência, com a habilidade do que com o sexo [...] quando acontecem as reuniões eu vejo que nós duas somos o apoio [...] Então, eu acho que sempre se complementam [...] que são formas diferentes de pensar, mas que em conjunto elas somam [...] acrescentam (E4).

As empresas têm olhado para as pessoas que estão exercendo um bom trabalho e algumas mulheres têm se destacado [...] por minha parte, sou muito satisfeita com o que eu faço, e estou muito feliz [...] mas diferença eu não consigo enxergar entre um homem e uma mulher. Acho que ambos têm a mesma capacidade e aquele que faz um bom trabalho [...] vai conseguir ter oportunidade (E9).

Por meio das percepções das gerentes sobre as atividades e responsabilidades gerenciais na indústria farmacêutica, gestão de pessoas é considerada como a principal atividade desenvolvida no exercício da função, além da importância de ter visão estratégica, flexibilidade, dinamismo e confiança. O serviço burocrático e a análise de resultados também foram sinalizados como parte da função. Os critérios de remuneração não estão atrelados ao sexo e sim à classificação dos níveis gerenciais, além de haver benefícios diferenciados, como o auxílio creche, reconhecendo e valorizando a mulher permitindo o rompimento com o histórico de valorização do homem, além de permitir que a mulher canalize sua energia em prol da organização. As entrevistadas confirmam a multiplicidade de papéis e apontaram alguns fatores positivos como apoio, facilidade de negociação e acessibilidade com seus clientes. Ter uma postura adequada para se colocar como uma profissional respeitada foi uma habilidade citada como um fator importante, pois uma postura não adequada, principalmente frente ao sexo oposto, pode desvalorizar a conquista feminina.

5.3 O Feminino nas Atividades Gerenciais na Percepção das Entrevistadas

As gestoras pesquisadas descrevem, na TAB. 5, algumas características consideradas femininas no seu cotidiano de trabalho, uma vez que acreditam que a mulher é mais cuidadosa, mais detalhista, que escuta mais o colaborador e é mais sensível.

Para Betiol (2000), os estudos sobre o estilo de gerenciar que relacionam mulheres e gestão enfatizam o perfil de gerenciar participativo, sensível, além de facilidade

para trabalhar em grupo, valorização dos indivíduos e necessidade de conciliação em situações de conflito, entre outros, como atributos da mulher.

Tabela 5 - Percepção das gerentes sobre o feminino nas atividades gerenciais

Itens discriminados	Quant.	%
A mulher é mais cuidadosa	8	80%
A mulher é mais detalhista	7	70%
A mulher escuta mais o colaborador	5	50%
A mulher é mais sensível	4	40%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: *A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível às entrevistadas darem mais de uma resposta

Para Càlas e Smircich (1996), as pesquisas mais recentes têm tratado as diferenças das mulheres não como um problema, mas como uma vantagem.

Os apontamentos das gerentes também confirmam as afirmações de Diniz (2012) que ressaltam a possibilidade de instrumentalização dos atributos naturalizados e tidos como femininos que são encontrados com mais frequência nas mulheres, como sensibilidade, emoção, intuição, perseverança, os quais favorecem a melhoria do desempenho delas como gestoras, justificando sua maior inserção nas empresas. Esses atributos começaram a ser valorizados, favorecendo uma forma específica de gestão, focalizando 'o trabalho em equipe, a cooperação e a conciliação' com mecanismos cada vez mais sutis de controle dos grupos de trabalho, o que leva à operacionalização do corpo feminino em benefício de desempenhos organizacionais maiores.

Para Tadim (2011) a presença de aspectos positivos da mulher em relação as suas habilidades e características femininas, tais como ser detalhista, eficiente, ter organização, sensibilidade, criatividade, tolerância, saber negociar, ter uma visão mais ampla, ter jogo de cintura, ser independente e determinada, saber relacionar-se com as pessoas e ter boa administração, são facilitadoras e um diferencial no exercício profissional. Enfim, as características femininas, qualidades e habilidades favorecem a atuação da mulher dentro das organizações.

Destacam-se alguns relatos que ajudam a referendar algumas características femininas

Então, eu percebo, eu acho que a mulher ela é mais cuidadosa, no trato, na relação, nos pequenos detalhes. Então, eu acho que tudo isso faz uma diferença, complementa. Então, se tem uma reunião a gente está pensando como que a gente vai dividir, pra onde que vai cada material, como que vai ser usado (E4).

[...] 'estou com meu filho doente' eu falo assim: 'Olha, vai ver seu filho primeiro, porque se você não tiver bem na sua família, você não consegue estar bem no seu lado profissional, então, vai e resolve' e libero mesmo, já aconteceu 'Fulana' onze horas da manhã, meu filho passou mal, falei 'Não, minha filha, larga tudo e vai', se fosse outro gestor homem, assim, você vai lá, mas você volta para visitaçã, senão vai cair. Entendeu? (E8).

[...] possui a capacidade de saber trabalhar o lado pessoal, identificar quando um funcionário está com determinado problema, e tentar administrar, trazer esse representante mais para seu lado para que você consiga entender o que ele está passando [...] (E9).

E a gente consegue pensar mais coisas, né! É a habilidade da mulher! aí nessa hora eu entro, né! Tento quebrar um pouco aquela distância, tento trazer, tento perguntar, inserir. Então, acho que a mulher tem muito esse cuidado mesmo, a gente consegue ver mais coisas e fazer ao mesmo tempo diversas coisas, né! (E4).

Os depoimentos coincidem também com as indicações de Santos, Fogaça e Zanon (2013) com relação aos valores femininos que são apresentados como relacionados à modéstia, compaixão, cuidado e preocupação com o próximo.

É interessante pontuar que, na sua totalidade, as gestoras não percebem diferenças relacionadas ao gênero na função e a descrevem como unissex e/ou assexuada. Consideram também que a forma de gerenciar esta atrelada ao perfil do gestor e defendem que há outros requisitos mais importantes que somente o sexo do gerente. Uma entrevistada acredita que as tarefas que exigem mais detalhes, são repassadas às mulheres. De certa forma, esses dados mostram que as definições de tarefas independem do sexo, ou seja, depende da personalidade de cada um e demonstram uma vantagem para o gênero feminino pelo fato de ser mais detalhista.

[...] depende do perfil [...] se está preparado ou não, se quer ou não, não tem, isso não tem gênero não. É unissex. [...] da mesma forma que tem mulher que não tem perfil, tem homem que não tem perfil [...] (E2).

[...] não acho que ela está atrelada a sexo [...] está atrelada mais à capacidade e habilidade [...] de saber gerir, de ter essa visão estratégica, de

saber atuar, se posicionar [...] pelas habilidades e competências do que pelo sexo (E4).

sinceramente não tem, quando o meu gerente regional manda um determinado e-mail, as tarefas são as mesmas [...] as tarefas elas são distribuídas por cargo, exatamente, por cargo, entendeu? (E9)

Essa percepção vai ao encontro dos achados de Mourão e Galinkin (2007) que apontam que a competência é desvinculada do sexo, ou seja, está atrelada às características individuais do gerenciamento”.

Para Gomes (2005), a importância da combinação de características masculinas, como iniciativa, coragem e determinação, com as características femininas, sensibilidade, intuição e cooperação, formam o estilo gerencial somado à dedicação ao trabalho, contribuindo positivamente para o exercício da função gerencial.

Percebe-se também que existe uma tendência em neutralizar e desassociar o gênero da função pelas entrevistadas. Conforme afirma Chanlat (2005, p. 307), “o papel do gerente tradicionalmente é associado ao sexo masculino e a gerente querará neutralizar sua feminilidade”.

[...] a atividade gerencial é a mesma, não é masculina, nem feminina, acho que a abordagem, e o tom é dado por cada gestor. Então, é possível [...] um gerenciamento feminino. Tem algumas características que levam mais ao lado feminino [...] mas a atividade em si é [...] diríamos é assexuada (E3).PAG 66

[...] a gestão não está vinculada do sexo [...] é assexuada, [...] não existe o sexo gestor, acho que isso é muito mais da natureza da pessoa [...] a mulher chega e aí ela tem que passar por várias etapas, por vários testeinhos, o médico, canta, o colega, canta até [...] o momento que ela consiga se impor pelo profissional, pela seriedade, pelo respeito que ela tem [...] Você acaba tendo que além de ser boa profissional tem que ter um jogo de cintura para lidar com essas questões extras [...] um momento inicial [...] depois que [...] você consolida sua imagem, sua seriedade a sua conduta, a sua ética as pessoas passam a te perceber desta forma (E7).

Diante dos relatos sobre a gestão ser assexuada, é interessante retomar o pensamento de Bourdieu (2010), que afirma que o lugar da diferença sexual se dá pela parte da frente do corpo, pois é sexualmente indiferenciada nas costas, ou seja, assexuada. Historicamente, a construção dos gêneros e a divisão de tarefas está ligada com a diferença sexual devido ao processo permanente e histórico de

reprodução, cujas práticas e estratégias determinam a construção dos corpos devido a um longo trabalho coletivo de socialização do biológico e de biologização do social, produzindo corpos e mentes que se conectam para inverter a relação entre as causas e os efeitos, tornando uma construção social naturalizada, ou seja, os processos de socialização transformam a história da natureza, do arbitrário cultural em natural (BOURDIEU, 2010).

Os relatos nos levam a pensar em um novo olhar sobre o processo de construção social de divisão de tarefas que, até então, era construído pela diferença sexual que se dá pela parte da frente. Com a entrada da mulher no mercado de trabalho, surge uma nova proposta de divisão de tarefas em que se deve olhar não a diferença e sim a similaridade, ou seja, pelas costas onde é considerado assexuado. Portanto, deve-se olhar o profissional pelas costas onde não há diferenciação sexual para evitar preconceitos e limitações e valorizando o perfil e a competência.

Observa-se também pelos relatos que, apesar do discurso das gerentes entrevistadas afirmando que a função gerencial é assexuada, elas lutam para quebrar o estereótipo masculino da função, reforçando o aprendizado social de que a mulher tem que cuidar das aparências e usar certos enfeites que as caracterizam como mulher.

Só o batom (risos) (gargalhadas) [...] porque o resto minha filha! Se tiver que carregar peso a gente carrega, se tiver que montar uma estratégia a gente monta [...] nós fazemos exatamente as mesmas atribuições que os homens, a única diferença é o batom vermelho, não tem outra diferença, então [...] nós somos mulheres de cabelo no peito (risos). [...] nós somos homens vestidos de saia [...] são as mesmas atribuições (E6).

Pode-se perceber, por meio do relato da E6, a expressão de significados enraizados culturalmente refletindo aprendizados de acordo com a biologização e a dominação masculina naturalizada. A partir do momento em que elas dão conta de responder pelas atividades profissionais, elas sentem-se masculinizadas quando afirmam que “somos mulheres de cabelo no peito e homens vestidos de saia”. Ao mesmo tempo, a entrevista reforça as atribuições culturais sobre o uso de batons ser feminino e busca a afirmação de que não há diferença nas atribuições.

De acordo com Bourdieu (2010), a sociedade define atributos e comportamentos mais adequados para cada gênero de acordo com a construção arbitrária do biológico de maneira natural, ou seja, orientações de comportamentos desenhados de acordo com as diferenças biológicas de um homem e de uma mulher.

Todas as gestoras acreditam que o fato de serem mulheres não as impede de desempenhar atividade gerencial. Tal percepção pode ser confirmada pelos extratos das entrevistadas.

Na minha visão, o grande impeditivo anteriormente eram mais as viagens, e o equilíbrio família/trabalho [...] Hoje essa necessidade de divisão de tarefas em casa, ela é necessária [...] é reconhecida e é apoiada. E o estar ausente de casa para uma atividade profissional é bem aceito. Então, eu acho que essa barreira já foi quebrada há algum tempo. Algumas pessoas [...] não conseguem, ainda, fazer isso, outras sim. E você pode pegar homens que têm essa mesma dificuldade [...] de viajar, por deixar as tarefas, a família em casa (E3).

Você vê as meninas gerenciando até o fim da gravidez, normalmente não tem nada que impeça, entendeu? Você continua fazendo o trabalho normal e no mais no dia a dia, aí que não tem impedimento mesmo, por ser mulher (E8).

O estudo também sugere que maioria das gestoras associa o vestuário e o cuidado visual com a forma de se sentirem femininas na carreira gerencial. Também ressaltaram que se sentem femininas quando utilizam a compreensão, a sensibilidade e o cuidado com as pessoas. Isso mostra os pensamentos de Bourdieu (2010) de que não é possível abandonar o fato de que a construção naturalizada dos gêneros determina as práticas e estratégias que determinam a construção dos corpos, a maneira de agir e de vestir.

Toda vez que tem reunião na empresa, aí a gente procura, né? A gente vai de salto alto, vai com a melhor roupa, esse tipo de coisa (E1).

Então, assim, os meus saltinhos, a minha meia calça, minha saia, que eu acho que a mulher tem que se tornar feminina, mesmo, né? Na gestão, às vezes, se quer aquela coisa a mais [...] mostrar esse seu lado feminino, acolhedor, isso faz parte, porque você sair de qualquer jeito não dá, né? (E6).

[...] eu preocupo [...] até para não virar um macho, para não confundir as coisas, assim e para não igualar aos homens eu tenho um cuidado sim que [...] que vai desde a maneira de vestir [...] como você lida com a equipe. Então, eu uso sim as estratégias, eu procuro sempre me vestir de forma que eu me sinta bem feminina. É, procuro tratar a minha equipe de forma sensível, tranquila, apesar de transparente, com um toque feminino [...] Só a

mulher tem essa capacidade de administrar e gerenciar. Então, são pequenas coisas que, que eu acho que é, são estratégias utilizadas pra que eu sinta, mais o lado feminino colocando em prática. Exatamente e entre elas, é desde um vestimenta até um tratamento que você tem com a sua equipe, é a forma, o jeitinho feminino de tratar (E9).

Para as entrevistadas, o cuidado com a beleza também foi apontado como algo que se adapta com o passar do tempo em razão do contexto social. As mulheres atuais possuem hoje mais acessibilidade e recursos disponíveis para se cuidarem. Outras também afirmaram que conseguem administrar o tempo, fazem academia, pilates ou praticam corrida.

Uai, é a gente cuidando da gente, né? É você fazer uma academia [...] A maioria é gordo! (risos) acabado, é! [...] você cuidar da alimentação porque você perde tudo, você perde a sua referência, aqui [...] gente você perde tanto, olha para você vê que no início, eu não tinha tempo pra fazer unha, eu não tinha tempo pra pintar cabelo [...] e eu sou muito vaidosa [...] imagina eu, sem fazer minha unha, sem pitar meu cabelo (risos) [...] (E2).

Para Bourdieu (2010), os espaços ditos 'femininos', como as cores suaves, os bibelôs e as rendas e fitas, falam de fragilidade e de futilidade, e ser 'feminina' é essencialmente evitar todas as práticas e atributos com sinais de virilidade, ou seja, a feminilidade é mantida pela manutenção destes atributos.

Eu até me cobro nisso, a gente vive tanto na correria, que você começa a deixar de fazer algumas coisas, por exemplo, sair de casa sem passar um batom, isso é um crime pra mulher [...] às vezes por causa da correria, você deixa de ter alguns hábitos femininos, entendeu? Eu tanto administrar e melhorar e não deixar que aconteça [...] há dez anos eu era muito mais vaidosa, muito mais charmosa, muito mais cuidadosa, entendeu? [...] Aí, a gente percebe que não tá legal, que precisa melhorar em alguns pontos e tenta trabalhar nesse sentido, né? Melhorar! [...] Eu fazia pé e mão toda semana, agora não, pé de quinze em quinze dias, a mão uma vez por semana, quando não dá não faço e por aí vai [...] É, vai deixando de ser um pouco feminina (E1). PAG 71

Oportuno ressaltar que a pesquisa aponta conforme o próximo relato da E2 que ocorreu uma mudança no contexto social dos gêneros, uma vez que hoje a mulher participa das despesas do lar em igualdade de condições com os homens ou até mesmo se torna responsável financeiramente pela despesa do lar. Uma probabilidade impensada há cinquenta anos.

É tudo nosso! É tudo cinquenta por cento dele! E hoje tudo nessa casa é cinquenta por cento, tudo! Dá até graça. É ? Porque, assim,

às vezes, até as coisas mínimas, cinquenta por cento, sabe? Mas teve que ser assim, infelizmente, para [...] muita gente: Nossa, mas que miséria e tal, não é, porque se não fosse, não dava para estar junto hoje. Literalmente casamento é um negócio, não tem jeito. Eu aprendi [...] até isso a profissão ajuda, porque você tem que parar de ser emoção e ser razão. Hoje eu estou casada, amanhã eu não sei [...] (E2).

De acordo com Barnett (2004), percebe-se na atualidade uma mudança nos papéis sociais de gênero relativos a diferenças de papéis relacionados à organização do trabalho e da família. A mulher passou a almejar e a conquistar seu espaço nas organizações e, inclusive, a participar ativamente das despesas financeiras do lar. Com isso, o homem, que antes era o único provedor da família, passa a dividir essa tarefa com a esposa/companheira (MELO; LOPES, 2011).

Tremblay (2005) também afirma que, embora ainda permaneça arraigada e disseminada a concepção de que cabe aos homens ganhar o sustento do lar e às mulheres cuidar dos filhos e da casa, percebe-se a desconstrução do arquétipo na esfera familiar e do trabalho, surgindo algumas exigências relacionadas à flexibilidade e à competitividade nas organizações, dando uma nova ressignificação aos papéis de homens e mulheres na divisão das responsabilidades familiares.

Nesse sentido, a pesquisa também evidenciou indícios de mudanças quanto ao sentimento sobre a culpa internalizada socialmente ao ausentar-se do lar para dedicar-se ao trabalho gerencial, uma vez que apenas duas entre as dez gestoras declararam sentir-se culpadas/divididas, o que pode ser confirmado pelo relato da gestora (E8).

Sentem [...] mais divididas, a indústria ela cobra muito [...] é pesada [...] te suga. Então, eu acho assim, realiza porque poxa que bacana eu cheguei aonde eu queria, ou aqui é um passo para alguma coisa a mais, ser uma regional, ser uma gerente de produto, não sei o que ela vai querer ser, né! Mas ela divide, isso é uma coisa típica da mulher, ela fica dividida [...] em dívida com a casa dela, com o filho [...] com o marido [...] com a mãe [...] com o cachorro e tal (E8).

Um dos fatores que pode estar associado à diminuição da culpa internalizada é a sedução das gerentes pela condição que a empresa oferece, como o salário e os benefícios oferecidos pela categoria na indústria farmacêutica que permitem proporcionar uma condição de vida melhor aos filhos, à família e também permitem à gerente realizar alguns sonhos. Além disso, observa-se que valores e

posicionamentos das mulheres na sociedade vêm mudando com o próprio nível de qualificação.

Eu melhorei o meu financeiro, então assim, foi uma influência positiva, que hoje assim [...] claro que não tudo que que quero, mas dentro das possibilidades, eu sempre viajo, eu assim, financeiramente, eu faço, com planejamento, às vezes, demorando um pouco mais [...] viagens, a empresa, a gente tem reuniões e reuniões, por exemplo, é [...] o ano passado e [...] esse ano, em janeiro, eu fui pra Ponta Cana e para Orlando pela empresa, reunião. O ano passado a gente foi pra Ponta Cana, parece que esse ano agora, final de ano, né? Começo de 2015, vai ser em Cancun a nossa reunião. Então, assim, a empresa, por um lado, ela te exige algumas coisas, então, por exemplo, eu vou ter que viajar, eu vou ter que deslocar numa sexta, num sábado, num domingo, eu vou ter que ficar à disposição da empresa, só que de certa forma a empresa tenta compensar, então que seja pra um lugar legal, né? [...] É Não conheço ainda, né? Mas muitas coisas assim, que eu já fiz na minha vida, muitas viagens, até mesmo dentro do Brasil, muita coisa eu conheci foi pela empresa, muita coisa. [...] Cultural, também, [...] a gente poder aproveitar um pouco mais, [...] mas dá pra conhecer a cidade à noite [...] é, muito gostoso [...] (E10).

É importante destacar que, na indústria farmacêutica, os propagandistas que têm um desempenho de alta performance e perfil de liderança são indicados para participarem de uma preparação que varia de seis meses a um ano com o intuito de capacitá-los para uma futura promoção gerencial. Pode acontecer em alguns uma promoção direta isentando a obrigatoriedade dessa capacitação. Normalmente, após o término desse curso, a empresa oferece aos participantes o direito de escolher se querem uma oportunidade para desenvolver um trabalho na gestão ou se preferem continuar como propagandistas, mantendo, assim, o direito de escolha do profissional.

Ficou evidente entre as entrevistadas que aceitaram o desafio de assumir o cargo de gestão que, mesmo passando pelo processo de capacitação, se faz necessário um tempo maior para adaptação à nova função, sendo avaliado por cinco gestoras como uma dificuldade percebida na indústria farmacêutica, enfatizando que o primeiro ano de gestão é o mais árduo e difícil para sua adaptação e duas gestoras acreditam que a grande dificuldade é saber lidar com as pessoas. Pode-se comparar os relatos referentes ao primeiro ano a um teste de sobrevivência, o que pode ser confirmado pelos relatos:

É muito difícil [...] eu não imaginava que seria tanto. Sabe? sacrifica muito a sua saúde [...] a sua vida pessoal. Com seis meses que eu tinha sido

promovida, me deu uma pneumonia fortíssima, porque eu peguei uma bactéria, foi muito difícil o diagnóstico [...] morri, fiquei muito ruim, porque ela alojou na minha cartilagem da costela. Devido ao meu emocional abalado [...] uma rotina totalmente desregrada e eu até tive que fazer [...] terapia. [...] Eu acho que depois de eu ter passado por todas essas provações [...] Essa menina dá conta, pode por ela lá! (risos) Fui testada. Nossa! De todos os jeitos, até aquelas salas de tortura, quase, passei por tudo (E2).

A indústria ela cobra muito [...] é pesada, ela te suga [...] É difícil (risos) hoje nem tanto (E8).

O primeiro ano de gestão é crucial na carreira de um gerente na indústria farmacêutica, e os gestores que resistem ao primeiro ano relatam sentimentos de vitória e realização, uma vez que muitos obstáculos foram transpostos para alcançar um cargo de gestão.

Quanto à percepção sobre a influência de ser mulher na realização do trabalho gerencial, quatro gerentes acreditam que ser mulher favorece o trabalho, quatro reforçaram que não percebem a diferença no fato de ser mulher e três acreditam que depende do perfil e da postura de cada um, conforme TAB.6.

Tabela 6 - Percepção sobre a influência de ser mulher na realização do trabalho gerencial

Itens discriminados	Quant.	%
Ser mulher favorece o trabalho	4	40%
Não percebe diferença no fato de ser mulher	4	40%
Depende do perfil e da postura de cada um	3	30%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: *A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível às entrevistadas darem mais de uma resposta

Os dados indicam que as entrevistadas se vêem muito mais como profissional na perspectiva de carreira do que em relação ao feminino *versus* masculino no campo gerencial.

Interessante pontuar que todas as dez gestoras entrevistadas se declaram realizadas, porém três gestoras relataram que no início é muito difícil ser gerente e duas não percebem diferença, conforme apresentado na TAB. 7 sob a percepção do que é ser mulher gerente na indústria farmacêutica.

Tabela 7 - Percepção sobre o que é ser mulher gerente na indústria farmacêutica

Itens discriminados	Quant.	%
Se sente realizada	10	100%
No início é muito difícil ser gerente	3	30%
Não percebe diferença	2	20%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: *A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível às entrevistadas darem mais de uma resposta

Com referência à comparação entre a mulher de hoje e a de antigamente em relação à feminilidade, a pesquisa evidenciou que, para oito gestoras, houve uma mudança no perfil da mulher atual, pois antes a mulher era submissa ao sexo masculino e dedicava seu tempo para a família e a casa. Hoje elas conquistam cada vez mais o seu lugar no mercado de trabalho, três acreditam que a mulher era mais feminina que a mulher atual e, por fim, três gestoras declararam que não acreditam que a mulher de hoje seja menos feminina que as mulheres de antigamente. Entretanto algumas gestoras evidenciam que hoje é mais difícil para a mulher da indústria farmacêutica manter essa feminilidade em razão da falta de tempo.

Ela fala assim: olha para você ver, antigamente era só tomar conta da casa e dos filhos. Hoje, cê toma conta da casa dos filhos, do serviço, da beleza, do marido, se você não fizer direito, a amante vem e faz.[...] detalhe, nós ganhamos a mais por isso? Não, então quem ficou no prejuízo?(E2)

Ser feminino antes da década de 70 era subordinado [...] .qual que era a função da mulher? Era criação dos filhos, cuidar da casa, é..pedir..é...pedir dinheiro pra comprar o que era necessário pra casa e pra você mesmo, né? existia uma dependência, que a mulher era frágil, é..hoje não é isso, a gente sabe que ela não é frágil, muito...nunca foi na verdade, porque era a pessoa, que quem realmente conseguia, ééé...vivenciar tudo, o equilíbrio entre os filhos, o marido, a casa, era quem gerenciava e liderava de fato a casa, só que não era reconhecida pela sociedade (E3).

[...] difícil conseguir tempo para salão, é difícil pra tudo. Então, se você não tiver vaidade, você vai virar um [...] homem daqui a pouco, você vai engordar [...] não vai cuidar do cabelo, vai cortar, vai deixar de fazer unha, porque é mais fácil. Você tem a reunião, depois [...] tem a pós-reunião [...] aí o povo vai para jantar lindo, e você está ainda em reunião, aí na hora que acabou a sua reunião, você vai comer correndo, porque o seu regional ainda vai querer falar com você alguma coisa, e você está lá, suada, descabelada, os dentes que você escovou sete horas da manhã, porque você teve que chegar antes. Às vezes, tomou aquele banho corrido, então isso minha filha [...] já era, descer bonitinha nunca mais, você perde. [...] Salto, também, até trabalho com salto, nas reuniões [...] você não fica sentada, você fica em pé, de um lado para outro, né? (E2).

Percebe-se, pelos extratos das entrevistas, que os atributos femininos se adaptam de acordo com o seu contexto histórico, permitindo que a mulher exerça como gerente os papéis tradicionais da mulher (CHANLAT, 2005).

Em relação ao feminino nas atividades gerenciais na percepção das entrevistadas, reafirmaram que a mulher é mais cuidadosa, mais detalhista, escuta mais o colaborador e é mais sensível. Na sua totalidade, não percebem diferenças relacionadas ao gênero na função e a descrevem como unissex e/ou assexuada, e consideram que a forma de gerenciar depende do perfil e que as tarefas que exigem mais detalhes são repassadas às mulheres. Mesmo as entrevistadas afirmando que a função gerencial é assexuada, elas lutam para quebrar o estereótipo masculino da função, reforçando o aprendizado social de que a mulher tem que cuidar das aparências e usar certos enfeites que as caracterizam como mulher. Todas acreditam que o fato de serem mulheres não as impede de desempenhar atividade gerencial e percebem a tendência em neutralizar e desassociar o gênero da função. O vestuário e o cuidado visual foram apontados como forma de se sentirem femininas na carreira gerencial, além de se sentirem femininas quando utilizam a compreensão, a sensibilidade e o cuidado com as pessoas.

As entrevistadas também apontaram que houve uma nova divisão de tarefas no contexto social dos gêneros, uma vez que hoje a mulher participa das despesas do lar em igualdade de condições com os homens ou até mesmo se torna responsável financeiramente pela despesa do lar. O salário e os benefícios oferecidos pela categoria na indústria farmacêutica favorecem a diminuição da culpa internalizada pela mulher pelo fato de ela não cuidar exclusivamente da família. Foi considerado o primeiro ano da gestão como o mais difícil e ao mesmo tempo crucial, mas se sentem realizadas.

Houve uma mudança no perfil da mulher atual, pois antes a mulher era submissa ao sexo masculino e dedicava seu tempo para a família e a casa. Hoje elas conquistam cada vez mais o seu lugar no mercado de trabalho, enfim, percebe-se, pelos extratos das entrevistas, que os atributos femininos construídos socialmente como a delicadeza, a sensibilidade e outros se adaptam de acordo com o seu contexto

histórico, permitindo que a mulher exerça como gerente os papéis tradicionais da mulher sem abandoná-los.

Na próxima seção, apresentam-se as descrições do que as gerentes não consideram feminino em seu cotidiano de trabalho.

5.4 O Não Feminino no Cotidiano de Trabalho das Gerentes Pesquisadas

Em relação ao não feminino, faz-se necessária a referência à masculinidade que vai além de um corpo biologicamente masculino, consistindo em uma construção social na qual os significados de ser homem aliam-se à classe, à geração e à sexualidade (KIMMEL, 2006). A masculinidade se afirma na objetividade de estruturas sociais e de atividades produtivas e reprodutivas que alicerçam a divisão social arbitrária do trabalho, recebendo as necessidades objetivas e subjetivas, segundo a oposição entre o masculino e o feminino. O homem e a mulher são vistos, em um sistema de oposições homólogas, como duas variantes, superior e inferior, da mesma fisiologia, com atividades específicas para cada um, com estrutura do espaço que reserva, aos homens, o lugar de assembleia ou de mercado, e às mulheres, o da casa (BOURDIEU, 2010).

Em relação ao cotidiano das gestoras, quanto aos atributos não femininos na atividade gerencial, nove gestoras apontaram como uma atividade ideal para os homens as viagens realizadas no acompanhamento de campo dos seus subordinados, principalmente as viagens de carro que expõem as mulheres a alguns riscos externos, como a segurança, por exemplo, além do esforço físico (TAB. 8), porém não são percebidas pelas gestoras como um empecilho.

Tabela 8 - Percepção sobre o que é masculino nas atividades gerenciais

Itens discriminados	Quant.	%
Viajar	9	90%
A racionalidade	5	50%
Questão de força	3	30%
Objetividade	3	30%
Não percebe nada	3	30%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: *A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível às entrevistadas darem mais de uma resposta

[...] viajar quinhentos quilômetros sozinha, eu acho que é uma atividade bem masculina [...] pegar o carro sozinha, tem que ser muito macho (E2).

[...] em alguns momentos e dependendo da situação, por exemplo [...] se for para assumir de repente uma região, um distrito que tem uma extensão geográfica muito grande, que viaje muito, que pegue muita estrada, eu vejo que eles preferem homem, né! Do que colocar uma mulher, mas não que a gente não faça também, a gente faz também, não é que tem uma restrição (E10).

Trocar pneu de carro do representante. (gargalhadas) Isso aí é coisa de homem, não é coisa de mulher (E6) MUDEI DE LUGAR

De acordo com Bourdieu (2010), os relatos afirmam sobre a construção social do universo masculino que está relacionada a uma imagem de que os lugares de todos os perigos são próprios para os homens. Hirata (1995) afirma que as atividades de trabalho pesado, penoso, sujo, insalubre, algumas vezes perigoso, difícil, que exigem coragem e determinação são direcionadas para os homens. Todavia os homens também são prisioneiros e vítimas da representação dominante e ser homem implica um dever-ser, portanto, o trabalho e gênero são importantes no processo da construção da identidade masculina (CARMO, 2010).

Cinco gestoras consideraram a racionalidade dos homens como masculino, três a questão de força, três não percebem nada de masculino na atividade gerencial e três consideram como masculino a objetividade dos homens.

Eu acho que masculino tem muito a questão [...] racional, talvez pela habilidade racional do homem às vezes eles conseguem tirar um pouco da frente, é [...] em questões de número, de conversas numéricas aquilo que influencia. Às vezes, você tem reuniões que é muito mais voltada para números, atingiu, não atingiu. E o homem às vezes ele têm essa visão mais aguçada (E4).

Para Marcondes *et al.*(2003), a divisão idealizada entre 'serviço de homem' e 'serviço de mulher' baseia-se também na força física e na resistência do trabalhador, promovendo distinção e atribuição de valores contrapondo homem e mulher, sexo forte e sexo fraco, atividades pesadas e difíceis versus leves e fáceis, e geralmente é direcionada para os homens uma resistência maior comparada à das mulheres.

Outra percepção que descreve uma característica designada ao homem é sobre a sua maneira de ser direto, às vezes, desajeitados em determinadas situações, e sua

facilidade com números, o que corrobora Diniz (2012), segundo o qual os atributos masculinos tradicionais, como racionalidade, capacidade de execução e comedimento, entre outros, ainda compõem a concepção de trabalhador ideal e sempre foram alvo de dominação e de uso nas empresas.

Ao se tratar da percepção das gestoras sobre a existência de padrões de comportamentos comuns entre as mulheres e entre os homens em posição de gestão na indústria farmacêutica, percebe-se a não existência de comportamentos comuns que os diferenciem na função, mas afirmam que depende muito da personalidade de cada um, da questão de estratégia utilizada e da visão do negócio.

[...] hoje em dia tá muito eclético, tem gente de tudo quanto é tipo, de tudo quanto é idade, tudo quanto é cabeça, mentalidade, eu acho que eles prezam uma coisa que tem que ser assim, unissex [...] não tem gênero. É ter mente aberta, hoje em dia o mercado tá mudando muito, tudo muito dinâmico (E2).

É, depende muito, isso tá muito relacionado à personalidade, né? [...] A pessoa ela tem estilo de liderança, independente de ser homem ou mulher, vai muito do perfil que a pessoa tem, não é o sexo que determina isso, é o perfil da pessoa, é a habilidade que a pessoa tem (E6).

Rocha (2006) afirma que algumas mulheres conseguem romper algumas barreiras sendo mulheres ousadas, corajosas e que enfrentam as barreiras que impedem sua ascensão profissional. Não deixam espaço para timidez, cautela ou receios ao tomar uma atitude como essa.

De acordo com as entrevistadas, foram apontadas, como aspecto não feminino no cotidiano de trabalho das gerentes pesquisadas, as viagens como uma atividade ideal para os homens, principalmente as viagens de carro, devido ao risco, além das atividades que exigem força física, a racionalidade, a objetividade e a facilidade com números que também foram apontadas como uma facilidade maior para os homens, ressaltando que essas atividades não as impedem de exercer a função gerencial. Outra percepção que descreve uma característica designada ao homem é sobre a sua maneira de ser direto, às vezes, desajeitado em determinadas situações, e, nas palavras de uma das entrevistadas, o jeito “ogro” de ser. Em relação à percepção das gestoras sobre a existência de padrões de comportamentos comuns entre as mulheres e entre os homens em posição de gestão na indústria farmacêutica,

percebe-se a não existência de comportamentos comuns que os diferenciem na função, mas afirmam que depende muito da personalidade de cada um, da questão de estratégia utilizada e da visão do negócio.

4.5 Impactos do Ingresso de Gestoras no Contexto da Atividade Gerencial nos Ambientes Sociais e da Família na Percepção das Pesquisadas

Assim como a feminilidade, a masculinidade também é uma construção social na qual estão imbricados os processos sociais, psicológicos e subjetivos (CARMO, 2010) e, de acordo com Cramer *et al.*(2012), a identidade social da mulher se encontra em fase de redefinição.

Nesse sentido, as entrevistadas descrevem que tanto as mulheres quanto os homens são influenciados na sua vida pessoal pela sua função, ou seja, aplicam o aprendizado e a liderança nas relações pessoais.

Então, assim, a liderança, é uma coisa que normalmente é da pessoa, que é melhor desenvolvida. Então, quando você é gestora e você tem liderança, você normalmente já tem um âmbito familiar [...] você já tem essa proatividade [...] já tem essa liderança [...] (E3).

Nossa depois que você assumiu essa função você manda demais (risos) porque passa a ser assim tão intuitivo a questão de você planejar, de você resolver de [...] buscar a solução [...] você transporta isso para sua vida mesmo [...] é exatamente essa necessidade [...] agir proativamente, bem agilmente na nossa função, isso a gente traz um pouquinho para vida pessoal sim, nem sempre é bom não, mas a gente tem essa influência sim, porque como você toma muita decisão no trabalho, você traz isso para sua vida e às vezes você tem que parar e falar: cara isso aqui é vida pessoal, aqui eu tenho que dividir mais as tomadas de decisões, aqui eu não posso tomar decisão, é complicado (E7).

[...] Estar ali no meio de tudo, resolvendo [...] providenciando tudo se a gente não se policiar a gente faz isso em casa sim, e eu acho mais uma vez que isso é inerente a homem ou mulher, o cargo que te condiciona a isso né? A ser proativo, a ser ágil, a pensar lá na frente a já prever o que vai acontecer, então eu acho que o cargo te condiciona a isso (E8).

Outros aspectos apontados pelas entrevistadas mostram uma demarcação muito clara em relação à vida profissional e à pessoal, dedicando o seu tempo livre à família, ou seja, durante a semana, possuem uma vida profissional e o final de semana é reservado para a vida pessoal. Algumas gestoras dedicam o seu tempo livre à leitura, a assistir filmes e a encontrar os amigos.

Oh, então, eu trabalho de segunda a sexta hoje, eu já trabalhei de segunda a segunda, mas hoje eu trabalho de segunda a sexta, lógico que tem dias que eu preciso pegar final de semana e fazer alguma coisa, mas eu procuro limitar, ter um limite disso. Então, eu procuro conciliar como, é fazendo essa divisão de tempo, não o meu trabalho é importante, mas a minha família também. Então, conciliar pra mim é administrar o tempo. Se o final de semana é dado para que haja um descanso, para que ele seja pra você fazer outras atividades eu vou fazer outras atividades e lógico que diversas vezes você fica lá, nossa eu precisava fazer isso, mas eu me polio bastante pra justamente conciliar essas duas coisas (E5).

[...] aí eu tiro um dia para fazer as minhas burocracias e trabalho até as dezenove horas para a [...] empresa, após as dezenove horas eu não estou mais à disposição, salvo exceção emergências, mas eu já consegui inclusive alinhar isso com minha equipe, coisas de trabalho a gente resolve até as dezoito horas, se não resolveu até as dezoito horas, dia seguinte, a não ser questões urgentes, porque quando eu assumi o pessoal me ligava onze horas da noite, domingo duas horas da tarde e eu estava muito disponível e por isso eu trabalhava vinte e quatro horas né? Porque eu estava no meu momento de lazer e parava para resolver alguma coisa que alguém me solicitou, então eu consegui estabelecer com o meu grupo o que é um horário útil pra gente trabalhar e o que é urgência, porque às vezes a sua urgência não é a minha né? (E7).

Vou sim e é parte particular, hoje agora, a noite fechei o meu lpad, meu notebook e tal, não olho mais nada. O meu telefone corporativo está desligado e eu vou viver o meu final de semana, eu tenho minha mãe, ela mora comigo e adoro minha mãe (E8).

Foi evidente a definição de planejamento das atividades pessoais nos finais de semana e das atividades profissionais durante a semana na totalidade das entrevistadas conforme TAB. 9. Isso nos leva a pensar se o empoderamento psicológico influenciou essas mulheres depois que elas perceberam a sua força, evidenciando, assim, um comportamento de confiança interna refletindo nas suas decisões sociais e profissionais (FRIEDMANN, 1996).

Tabela 9 Percepção sobre vida profissional versus vida pessoal

Itens discriminados	Quant.	%
De segunda a sexta-feira tem uma vida profissional	10	100%
No final de semana tem uma vida pessoal	10	100%
Tenta administrar para alguns dias á noite ter uma vida pessoal		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: *A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível às entrevistadas darem mais de uma resposta

Outro fator percebido nas entrevistas é que existem mulheres que administram sozinhas a sua família, afetando profundamente no âmbito familiar e demanda adaptações mais radicais em todos os campos, principalmente no âmbito familiar.

Eu me tornei uma mulher mais segura, do que eu quero [...] quando a gente assume um cargo de gestão, nós somos muito premiadas com muitos cursos, com experiências, sabe? [...] a minha gestão. Né? A indústria me proporcionou de tomar uma decisão de separar do meu marido [...] se eu dou conta de administrar dez pessoas, cada um falando de quinze produtos, faço Minas Gerais. 'Eu dou conta de separar de um homem que está me enchendo o saco' (risos) [...] então, essa segurança a gestão me proporcionou (E6).

Uma das razões para que a mulher tenha autonomia sobre as suas escolhas é o empoderamento que se relaciona ao poder específico de defesa das mulheres em relação à batalha pela igualdade com os homens no que tange à ascensão em ambientes de decisão (LAGARDE, 1996). Ao mesmo tempo o empoderamento pode favorecer um ajuste ou uma ressignificação em relação à construção social dos gêneros rompendo com a afirmativa de Barnett (2004) o qual salienta que homens e mulheres se tornam dependentes de expectativas e comportamentos vinculados ao ideal em relação a quem trabalha fora e a quem cuida do lar.

No que tange às adaptações necessárias no âmbito social, familiar e profissional para o desempenho do cargo gerencial, considerou-se a maior adaptação conciliar trabalho e família. Já o âmbito social fica prejudicado pela falta de tempo e ausência nos eventos sociais. Os relatos abaixo destacam a importância de planejar e organizar os horários

Você tem que adaptar tudo [...] adaptar sua vida [...] organização de horário, você precisa estipular, sabe? Porque senão você trabalha o tempo todo [...] se eu ligar o computador [...] eu vou ficar vinte e quatro horas, sem parar, trabalhando direto, respondendo e-mail. E ainda não vai dar tempo de terminar (E2).

[...] é o tempo que a gente tem de reunião, de viagem. Então, você participa menos. Você fica um pouco mais ausente. Então, a família [...] acaba tendo que entender um pouco, um pouco não, ela tem que entender bastante sobre qual que é a sua função [...] Aí os amigos, os parentes já sabem que no aniversário eu não vou estar, num casamento eu estarei viajando, vou estar em reunião. Então, a vida social acaba tendo essa adaptação assim, mas que também é escolha sua, né! Então, você tem que saber controlar aquilo é [...] uma adaptação maior no grupo familiar [...] (E5).

Administrando o meu tempo [...] eu acordo de manhã [...] muito cedo, levo as crianças na escola, é tudo batidinho [...] . no dia que eu não levo, tem uma pessoa que leva, tenho tudo esquematizado. O que eu viajo a minha funcionária dorme, então, é tudo, assim, por exemplo [...] (E6).

Contudo a maioria das entrevistadas não percebeu nenhuma restrição no âmbito familiar por ser gerente. Essa falta de percepção quanto à restrição ao âmbito familiar pode estar ligada à estratégia de separar e dedicar um tempo para a vida pessoal.

Cinco entrevistadas sentem que ocupar um cargo gerencial na indústria farmacêutica gera em seu grupo social orgulho e admiração, já para duas gerentes, é indiferente, uma vez que não comentam a sua vida profissional.

[...] admiração por cuidar do lado familiar, por ter uma família bem estruturada e ser bem sucedida profissionalmente. [...] tem uma percepção muito boa de que eu dou conta de tudo, mal sabe eles as noites que eu perco dormindo chorando, que desespero, mas assim tem uma admiração. Me acham muito forte (E5).

Ah, muito bem! [...] As pessoas, falam: nossa Gerente! Quando é que você vai ser promovida? O povo sempre acha que eu vou pra cima, nunca pra baixo (risos) (E6).

Ah, é chique né, gerente da indústria farmacêutica (risos). Ô gente é muito engraçado isso, eu lembro da Pfizer, você imagina a o laboratório X é o maior laboratório do mundo, meu Deus do céu! [...] você é gerente da do laboratório X? Nossa! Você está ganhando uma fortuna. Então, a percepção é sempre essa, que você é rico, trabalha pouco e [...] trabalha em um ambiente totalmente diferenciado (E7).

Na percepção de nove gestoras, um fator primordial e que facilita o exercício da função gerencial é poder contar com o apoio familiar, conforme TAB. 10.

Tabela 10 - Percepção sobre apoio familiar no exercício da função

Itens discriminados	Quant.	%
Tem apoio da família	09	90%
Não tem apoio da família	01	10%

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: *A soma das frequências é superior a 100% por ter sido possível às entrevistadas darem mais de uma resposta

[...] ele me conheceu eu já trabalhava na área, já sabia, eu viajava muito mais que eu viajo hoje, então, não teve problema [...] Tenho uma faxineira que lava, passa ([...] risos) só não cozinha porque a gente não come em casa [...] Ah vamo fazer uma comidinha? ' aí eu falo com meu marido: Pior que tem que arrumar a cozinha depois, né?' aí ele: É, então, não vamo fazer [...] (E1).

Eu falo que hoje, meu marido, né? Que é o meu contato direto, diariamente. Nossa! Me ajuda demais, demais, demais! Ele me escuta [...] me entende. Hoje, ele assim [...] é companheiro, eu divido com ele muitas coisas (E2).

A família é tudo, então tudo que eles podem fazer para ser meu suporte, eles fazem [...] tudo que eu preciso pai, mãe, irmãos, namorado sempre dão um jeitinho de me dar um apoio, eu acho que é a base [...] é a nossa retaguarda mesmo né? Tudo que eu preciso, às vezes eu fico assim: 'nossa pai eu preciso ir ao correio, faz isso pra mim (risos)', função gerencial, você vai delegando para todo mundo (E7).

Apenas uma entrevistada relatou não ter apoio da família

Nenhum, nenhum, por quê? Porque a minha família acha que eu trabalho demais!! Sabe? Eles admiram de estar lá, mas eles falam assim "mas está demais esse trabalho seu" "Nossa, será que compensa?!" "Porque, você não tem tempo pra nada!" Só que não tem tempo pra nada é porque eu trabalho na indústria é porque eu faço muitas coisas, eu tenho dois filhos, eu levo na escola, eu busco, eu levo em festa, aquele negócio! (E6)

Também foi apontado por todas as entrevistadas que ser mulher gerente em uma indústria farmacêutica rompe com alguns padrões culturais brasileiros. Essa constatação vai ao encontro de Cappelle (2006) que afirma que algumas barreiras de gênero têm uma origem contextual/situacional e histórica e que, por meio de uma conscientização social, pode-se quebrar antigos paradigmas e construir novos valores pautados em valores sócio-culturais diferentes do patriarcalismo.

Nota-se que os impactos do ingresso de gestoras no contexto da atividade gerencial nos ambientes sociais e da família provocaram influências na vida pessoal pela sua função. Foi evidente a delimitação das atividades profissionais durante a semana e das atividades pessoais nos finais de semana, dedicando o seu tempo livre à família. Considerou-se a maior adaptação conciliar trabalho e família e ficou claro que o âmbito social fica prejudicado pela falta de tempo e pela ausência nos eventos sociais. Também foi destacada a importância de planejar e organizar os horários, além do orgulho, da admiração pelo grupo social por ocuparem um cargo gerencial na indústria farmacêutica.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desta pesquisa foi norteada pelo objetivo de analisar o feminino no trabalho gerencial na percepção de gestoras de indústrias farmacêuticas, sediadas nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro que atuam no estado de Minas Gerais. Consideraram-se como feminilidade nesta pesquisa, os atributos construídos socialmente, tendo em vista que historicamente a divisão de tarefas consiste na diferença sexual. As indústrias participantes da pesquisa têm sede nas cidades de São Paulo e Rio de Janeiro e as entrevistadas atuam na região de Minas Gerais.

A base teórica na qual se ancorou o presente estudo no que se refere às questões de gênero e da mulher no mercado de trabalho levou em consideração autores como Betiol (2000), Chanlat (2005), Davel e Melo (2005), Tremblay (2005), Melo, Mageste e Mendes (2006), Bourdieu (2010), Almeida, Antonielli e Gomes (2011), Melo (2011a), Tadim (2011), Eccel e Alcapandi (2012), Flores-Pereira (2012), Freitas e Dantas (2012) e Heloani e Capitão (2012). Em relação ao empoderamento e ao teto de vidro, foram citados autores como Foucault (2010), Giffin (1993), Galeotti (1995), Friedmann (1996), Lagarde (1996), Steil, (1997), Léon (2001), Cappelle (2006), Rocha (2006); Calil (2007), Melo (2011b) e Melo e Lopes (2011). Em relação ao masculino e ao feminino nas organizações, buscou-se a contribuição de autores como Hirata (1995), Oliveira (1999), Melo (2002), Marcondes *et al.*(2003), Chanlat , (2005), Bourdieu (2010), Tadim (2011), Carmo, (2010), Cramer *et al.*(2012), Diniz (2012) e Eccel e Alcapandi (2012). Com referência à função gerencial nas organizações, o estudo foi ancorado em Taylor (1970), Fayol (1990), Hill (1993), Motta (2001), Davel e Melo (2005), Carmo (2010), Mintzberg (2010), Melo (2012) e Santos; Fogaça; Zanon (2013).

Em termos metodológicos, tratou-se de um estudo com abordagem qualitativa e descritiva. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, com perguntas temáticas, abertas e dirigidas a dez gestoras da indústria farmacêutica escolhidas por acessibilidade. Também foram coletados dados publicados no sítio

das instituições, bem como informações fornecidas por documento da indústria farmacêutica.

Na descrição dos dados demográficos, percebe-se que a faixa etária da maioria das gerentes é, em média, de 30 a 35 anos, seguida de 40 a 45 anos. Todas as entrevistadas possuem curso superior e quase na sua totalidade percebem salários acima de 10 mil reais em 2014. A maioria das gerentes são funcionárias da indústria farmacêutica há mais de 10 anos, possuem de um a dois filhos, e algumas não possuem filhos.

Em relação à percepção das entrevistadas sobre as atividades e responsabilidades gerenciais na indústria farmacêutica, a gestão de pessoas é considerada como principal atividade desenvolvida no exercício da função, além da importância de ter visão estratégica, flexibilidade, dinamismo e confiança. O serviço burocrático e o acompanhamento e controle de resultados também foram sinalizados como parte da função.

Não foram apontadas diferenças de salário entre homens e mulheres pelas entrevistadas das empresas das indústrias farmacêuticas pesquisadas, indicando que os critérios de remuneração não estão atrelados ao sexo e sim à classificação dos níveis gerenciais de acordo com categorias existentes na indústria farmacêutica, além de haver benefícios diferenciados, como o auxílio creche, favorecendo que a mulher canalize sua energia em prol da organização. O salário e os benefícios oferecidos pela categoria na indústria farmacêutica seduzem a mulher, diminuindo a culpa internalizada pelo fato de não cuidar exclusivamente da família. Apesar de o primeiro ano da gestão ser considerado como o mais difícil e ao mesmo tempo crucial, as entrevistadas se sentem realizadas.

As entrevistadas confirmam a multiplicidade de papéis e apontam alguns fatores positivos como apoio, facilidade de negociação e acessibilidade com seus clientes. Ter uma postura adequada para se colocar como uma profissional respeitada foi uma habilidade citada como um dos fatores importantes, pois uma postura não adequada, principalmente frente ao sexo oposto, pode desvalorizar a conquista feminina.

O tempo necessário para o período de adaptação na atividade gerencial foi considerado como um grande desafio. O maior deles foi conseguir conciliar trabalho e família em razão do grande número de tarefas a serem desempenhadas, gerando prejuízos também ao âmbito social em razão da falta de tempo dedicado ao exercício das atividades no trabalho. Também assinalaram o primeiro ano no cargo como o mais difícil no desenvolvimento da função gerencial.

Interessante notar que as entrevistadas não percebem diferenças relacionadas ao gênero na função e a descrevem como unissex e/ou assexuada, considerando que a forma de gerenciar depende do perfil do gestor. No entanto, as tarefas que exigem mais detalhes são direcionadas às mulheres. Outro ponto que é oportuno ressaltar é que, mesmo diante da afirmativa de que a função gerencial é assexuada, elas lutam para quebrar o estereótipo masculino da função, reforçando o aprendizado social de que a mulher tem que cuidar das aparências e usar certos enfeites que as caracterizam como mulher.

Além disso, acreditam que o fato de serem mulheres não as impede de desempenhar a atividade gerencial e tendem a neutralizar e desassociar o gênero da função de gerente.

Em relação à percepção das gestoras sobre o que é feminino na atividade gerencial, foram reafirmados os atributos construídos socialmente de que a mulher é mais cuidadosa, mais detalhista, escuta mais o colaborador e é mais sensível.

O vestuário e o cuidado visual foram apontados como forma de se sentirem femininas na carreira gerencial, além de se sentirem femininas quando utilizam a compreensão e o cuidado com as pessoas.

Apontaram indícios de uma nova divisão de tarefas e de significados no contexto social dos gêneros, uma vez que hoje a mulher participa das despesas do lar em igualdade de condições com os homens ou até mesmo se torna responsável financeiramente pela despesa do lar.

Em relação à percepção das gestoras sobre o que não é feminino na atividade gerencial, as viagens foram consideradas como uma atividade ideal para os homens, principalmente as viagens de carro, devido ao risco, além das atividades que exigem força física. A racionalidade, a objetividade e a facilidade com números também foram apontadas como fatores com que os homens demonstram mais facilidade, mas ressaltam que essas atividades não as impedem de exercer a função gerencial.

Outra percepção que descreve uma das características designadas ao homem diz respeito à sua maneira de ser objetivo, às vezes, até desajeitado em determinadas situações. Nas palavras de uma das entrevistadas, o homem possui um jeito “ogro” de ser. Ao se tratar da percepção das gestoras sobre a existência de padrões de comportamentos comuns entre as mulheres e entre os homens em posição de gestão na indústria farmacêutica, percebe-se a não existência de comportamentos comuns que os diferenciem na função, mas afirmam que depende muito da personalidade de cada um, da questão de estratégia utilizada e da visão do negócio.

Notam-se também impactos do ingresso de gestoras no contexto da atividade gerencial nos ambientes sociais e da família. Foi evidente a delimitação das atividades profissionais durante a semana e das atividades pessoais nos finais de semana pelas entrevistadas para dedicar o tempo livre à família. Considerou-se a maior adaptação conciliar trabalho e família e ficou claro que o âmbito social fica prejudicado pela falta de tempo e pela ausência nos eventos sociais. Também foi destacada a importância de planejar e organizar os horários, além do orgulho, da admiração pelo seu grupo social por ocuparem um cargo gerencial na indústria farmacêutica.

Destaca-se que todas as gestoras se sentem realizadas na função gerencial e sentem orgulho do que fazem, uma vez que ocupar a função representa a quebra de alguns paradigmas e o estabelecimento de outros padrões na cultura brasileira.

Os dados apontam também, que características masculinas e femininas podem ser encontradas em ambos os sexos ou que as diferenças se complementam no

exercício diário da função, indicando a tendência de realização do trabalho em conjunto na atualidade.

Por fim, esta pesquisa deixa alguns questionamentos em relação ao gênero. O primeiro deles é se a função gerencial tem se distanciado da construção social de trabalho que determina a função de acordo com os atributos específicos para cada sexo. Isso sugere um novo olhar na esfera profissional, ou seja, o perfil gerencial está relacionado à competência e personalidade do gestor, independente do sexo.

O segundo deles é sobre o controle de reprodução que tem modificado os núcleos familiares, tornado-os cada vez menores (MELO, 2009). No caso das gestoras, será que é devido ao reflexo da mudança cultural que permite à mulher controlar a maternidade ou a função pode ter influenciado nessa escolha devido às exigências e dedicação de tempo necessária para a função?

E o terceiro é: até que ponto o mundo capitalista tem interesse na reconstrução dos papéis de gênero, tendo em vista que as empresas têm seduzido mulheres e homens em prol da produtividade?

Quanto às limitações que se impuseram ao estudo, cita-se a impossibilidade de realização de observações diretas no dia a dia do trabalho gerencial, além de dificuldades de acesso às gestoras entrevistadas por causa da localização, a disponibilidade de tempo, as viagens, as férias coletivas em razão da realização da copa do mundo no Brasil. Completa a limitação o fato de a pesquisa ter sido realizada em Belo Horizonte em inúmeras empresas no setor industrial farmacêutico, limitando a análise da função gerencial feminina ao estado de Minas Gerais. Entretanto acredita-se que as limitações devem ser observadas como oportunidades para o desenvolvimento do tema tratado nesta dissertação.

Sugere-se, para estudos futuros, a realização de pesquisas com os gerentes masculinos, bem como realizar comparação entre as percepções masculinas e femininas sobre o que é feminino e masculino. Sugere-se, também, a realização de pesquisa com os gerentes demitidos triangulando as percepções dos grupos, a fim

de verificar se houve mudança na percepção e permitir a ampliação da percepção sobre o tema.

Espera-se, de alguma forma, que esta pesquisa possa contribuir auxiliando no desenvolvimento de políticas semelhantes para homens e mulheres no setor industrial farmacêutico, já que o benefício auxílio creche contradiz os preceitos da Constituição Federal brasileira de igualdade entre homens e mulheres.

A pesquisa sugere que, com a entrada da mulher no mercado de trabalho, houve uma aplicabilidade dos atributos femininos na esfera profissional, permitindo a ela exercer como gerente os papéis tradicionais da mulher.

Espera-se que esta pesquisa possa ter colaborado para melhor compreensão sobre como está o feminino no trabalho gerencial na percepção de gestoras de indústrias farmacêuticas e que forneça subsídios para o entendimento de como o feminino no trabalho gerencial é desenvolvido na atualidade contribuindo para políticas e práticas organizacionais.

Por fim, diante dos resultados de pesquisa obtidos retoma-se a pergunta inicial desta dissertação: como se dá a feminilidade de gestoras em indústria farmacêutica?

A feminilidade constitui-se de atributos construídos socialmente, incluindo o feminino, a delicadeza, a capacidade de doar-se por inteiro, a vaidade, a alteridade, a maternidade e a família. Na gestão, embora o reconhecimento seja recente sobre a valorização dos atributos femininos nas organizações, as mulheres sempre foram gestoras de pessoas, tendo em vista que era responsável pela união dos membros da família, sem contar que administravam também as dispensas nos lares. A diferença é que hoje elas são remuneradas e seduzidas pelos valores sociais.

Há indícios de que a gestão realmente tem se tornado assexuada, tendo em vista que homens e mulheres podem exercê-la com as mesmas competências, desafios e metas. Mas fica a questão se elas como mulheres estão se tornando assexuadas ou negando a sua feminilidade em prol dos seus objetivos.

Diante de tantas questões que podem gerar sobre o feminino, volta-se a Simone de Beauvoir “ninguém nasce mulher, torna-se mulher”. Portanto, ninguém nasce gerente, torna-se gerente independente do sexo.

REFERÊNCIAS

- ARCOVERDE, L. Cresce o número de mulheres em cargos de liderança. **Valor Econômico** [Online]. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/carreira/3157310/cresce-o-numero-de-mulheres-em-cargos-de-lideranca#ixzz3CEJe2pAq>>. Acesso em: 3 set. 2014.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE REDES DE FARMÁCIAS E DROGARIAS - ABRAFARMA. **Números Abrafarma**: perfil e comparativo de vendas nominais 2003 x 2002. 2013. Disponível em: <<http://www.abrafarma.com.br/numerosabrafarma.htm>>. Acesso em: 13 jul. 2014.
- ALMEIDA, C. A; ANTONIOLLI, L. M.; GOMES. A. F. Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo Baseado na tipologia de Miles e Snow. **Revista Ibero-Americana de Estratégia-RIAE**, São Paulo, v.10, n.1, jan./abr. 2011. Disponível em: <<http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1706>>. Acesso em: 2 out. 2013.
- ALVES, M. **Como escrever teses e monografias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008. 281p.
- BARNETT, R. C. Preface: Women and work: Where are we, where did we come from, and where are we going? **Journal of Social Issues**, v. 60, n. 4, 2004. Disponível em: <http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=MSC000000112010000100008&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 5 dez. 2013.
- BERNHOEFT, R. **A feminização das carreiras**. 2000. Disponível em: <http://www.bernhoeft.com/bernharqcom/artpcarreira/c17_femca.htm>. Acesso em: 17 ago. 2014.
- BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador?. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000. Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000.
- BOGDAN, R.; BIKLEN. S. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto, 1994.
- BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. 9 ed. Rio de Janeiro; Bertrand Brasil, 2010.
- BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **RAIS e Caged indicam crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho**. 2013. Disponível em: <<http://portal.mte.ov.br/imprensa/cresce-a-participacao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/palavrachave/mercado-de-trabalho-rais-mulheres-crescimento-das-mulheres.htm>>. Acesso em: 8 dez. 2013.

BRASIL. Presidência da República. Casa civil. **Lei Federal n. 5.991, de 17 de dezembro de 1973**. Dispõe sobre o controle sanitário do comércio de drogas, medicamentos, insumos farmacêuticos e correlatos, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5991.htm>. Acesso em: 2 maio 2014.

BRITO, L. M. P.; LEONE, N. M. C. G. P. Competências gerenciais requeridas em empresas familiares: um olhar feminino. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 32, p. 50-64, 2012

CALAS, B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher : abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (orgs.). *Handbook de estudos organizacionais*, São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.

CALIL, L. E. S. **Direito do trabalho da mulher**: a questão da igualdade jurídica ante a desigualdade fática. São Paulo: LTR, 2007.

CAPELLE, M. C. A. **O trabalho feminino no policiamento operacional**: subjetividade, relações de poder e gênero na oitava região da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte: CEPEAD/ UFMG, 2006.

CARMO, O. A. Os homens e a construção e reconstrução da identidade de gênero. In: SEMINÁRIO DE SAÚDE DO TRABALHADOR DE FRANCA, 7., 2010, Franca. **Proceedings online...** Unesp Franca. Disponível em: <http://www.proceedings.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=MSC000000112010000100008&lng=en&nrm=abn>. Acesso em: 14 jan. 2010.

CASTELLS. M. A sociedade em rede: a era da Informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra. 1999.

CATHO. **Catho online Liderança feminina**. Série mulheres no mercado de trabalho. 2012. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/lideranca-feminina-serie-mulheres-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 5 dez. 2013.

CHANLAT, J. F. Mitos e realidades sobre o estresse dos gerentes. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (orgs). **Gerência em ação**. Rio Janeiro: FGV, 2005.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRAMER, L *et al.* Representações femininas da ação empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas empresas**, v.1, n. 1, jan./abr. 2012. Disponível em: <<http://www.regepe.org.br/index.php/regepe/article/viewFile/14/12>> Acesso em: 2 out. 2013.

DANTAS, M. Introdução. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (ORGs). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio Janeiro: FGV, 2005.

DINIZ, A. P. **Mulheres gerenciais**: Uma análise dos discursos sobre as mulheres na revista Exame. Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2012.

DUARTE, R. Pesquisa Qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cadernos de Pesquisa**, n. 115, p. 139-154, mar. 2002.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4. Oslo. **Proceedings...** Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

EAGLY, A. H; CARLI, L. Women and the Labyrinth of Leadership. **Harvard Business Review**, sep. 2007.

ECCEL, C, S.; ALCADIPANI, R. (Re) Descobrimos as masculinidades. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (orgs). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FLORES-PEREIRA, M. T. Corpo pessoa, sexo e gênero. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (orgs). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. 38 ed. Petrópolis: Vozes. 2010.

FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (orgs). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FRIDEMANN, J. **Empowerment**: uma política de desenvolvimento alternativo. Oeiras: Celta, 1996.

GALEOTTI, A. E. Cidadania e diferença de gênero. O problema da dupla lealdade. In: BONACCHI, G.; GROPPA, A. (Org.). **O dilema da cidadania**: direitos e deveres das mulheres. São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 1995.

GIFFIN, K. Transição de gênero: a condição feminina na sociedade atual. In: CONFERÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO PAN AMERICANA DE SAÚDE. 1993. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Organização Mundial de Saúde, 1993.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas- RAE**, v. 35, n. 2, mar./abr. 1995.

GOMES, A. F. O outro no trabalho: mulher e gestão. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1-9, jul./set. 2005

G1 CONCURSO E EMPREGO. **47% Das empresas brasileiras não tem mulheres em cargos de gestão**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2014/03/47-das-empresas-brasileiras-nao-tem-mulheres-em-altos-cargos.html>>. Acesso em: 02 de Set. 2014.

HELOANI, J. R.; CAPITÃO, C. G. Sexualidade e trabalho na visão da psicanálise. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (ORGs). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

HEPLER, C. D.; STRAND, L. M. Oportunidades y responsabilidades en atención farmacêutica. **Pharm Care Esp.**, Madrid, v. 1, n. 1, p. 35-47, 1999. Disponível em: <<http://www.ftcfarmacia.xpg.com.br/arquivos/atencao/artigo01.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2014.

HILL, L. A. **Novos gerentes: assumindo uma nova identidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HIRATA, H. Divisão – relações sociais de sexo e do trabalho: contribuição à discussão sobre o conceito de trabalho. **Em Aberto**, Brasília, MEC/Inpe, v.1, n. 65, p.39-49, jan./mar. 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa nacional de amostra de Domicílios Contínua 2012-2013**. Disponível em: <http://ftp.ibge.gov.br/trabalho_e_rendimentos/pesquisa_mensal_de_sempregofasciculo_indicadores_ibge/2013/pme_201312pubCompleta.pdf>. Acesso em: 7 fev. 2014.

JONATHAN, E. G.; SILVA, T. M. R. Empreendedorismo feminino: tecendo a trama de demandas conflitantes. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v.19, n.1, jan./abr. 2007.

KIMMEL, M. S.A. Produção simultânea de masculinidades hegemônicas e subalternas. **Horizontes Antropológicos**, v, 4, n. 9, out., 1998

LAGARDE, M. **Gênero y feminismo: desarrollo humano y democracia**. Madrid, Horas e Horas, 1996.

LEÓN, M.. El empoderamiento de las mujeres: encuentro del primer y tercer mundos en los estudios de género. In: **La ventana: Revista de Estudios de Género**, n. 13. Guadalajara, 2001. pp. 94-106. Disponível em <<http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/laventan/Ventana13/ventana13-4.pdf>>. Acesso em: 16 dez. 2013.

MARCONDES, W. B. *et al.* O peso do trabalho "leve" feminino à saúde. **São Paulo Perspec.**, São Paulo, v. 17, n. 2, jun. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-8392003000200010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 14 jan. 2014.

MAXIMIANO, A. A. **Teoria geral da administração**. São Paulo : Atlas, 2002.

MELO, M. C .O. L. **Empoderamento de mulheres gerentes**: estudo de casos em empresas do setor bancário, industrial e informática. Relatório de Pesquisa - Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2009.

MELO, M. C. O. L. **A Gerência feminina**: inserção, participação e vivência da mulher no setor industrial. Relatório de Pesquisa, Belo Horizonte: CNPq/UFMG, 2002.

MELO, M. C. O. L. Mulheres gerentes entre o empoderamento e o teto de vidro. In: FREITAS, M. E. de.; DANTAS, M. (Org.). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: CNL - CENGAGE/NACIONAL, 2011 **a**.

MELO, M. C. O. L., Mulheres de sucesso em setores predominantemente masculinos de Belo Horizonte: além do teto de vidro na carreira gerencial. NÚCLEO DE RELAÇÕES DE TRABALHO E TECNOLOGIAS DE GESTÃO - NURTEG. **Anais...** Belo Horizonte, 2011 **b**.

MELO, M. O. L.; CASSINI, M. R. O. L.; LOPES, A. L. M. Trabalho gerencial: uma análise sobre as representações do feminino e masculino no setor de serviços. ENEGEPE, 30., ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. São Carlos, SP, Brasil, 2010.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M. Empoderamento de mulheres gerentes: estudo em empresas do setor bancário, industrial e informática de Belo Horizonte-MG. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE PODER LOCAL, 11., 2009, Salvador, **Anais** ... Salvador: CIAGS/UFBA, 2009. 1 CD-ROM.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M. Empowerment de mulheres gerentes: Construção de um modelo Teórico para Análise. IN: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011. 1 CD-ROM.

MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M. Uma análise do processo de empoderamento de mulheres gerentes à luz de Melo (2011). In: CONGRESSO INTERNACIONAL ESTADOS GERAIS DA GESTÃO NOS PAÍSES DE EXPRESSÃO LATINA 1., 2012, Lisboa. **Anais...** Lisboa: EGGPEL, 2012. Disponível em: < <https://docs.google.com/file/d/0Bynj0y6ldsQcdDg0eHZnNVFSZzA/edit?pli=1>>. Acesso em 02 maio 2014

MELO, M. C O. L.; MAGESTE. G. S.; MENDES, E. L. As questões de gênero no trabalho: inserção, evolução e tendências. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL ENFOQUES FEMINISTAS E O SÉCULO, 21., 1, 2005, Salvador. **Anais...** Salvador: UFBA, 2005.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e pesquisa científica sociais**. São Paulo: Atlas, 2005, 138p

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 24 ed. Petrópolis: Vozes 1994.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e prática de inovar**. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOURÃO, T. M. F.; GALINKIN, A. L. Equipes gerenciadas por mulheres - representações sociais sobre gerenciamento feminino. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, Brasília, v. 21, n.1, 91-99. 2007

NASCIMENTO, A. W. **A Gerência de si mesmo**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1995.

OLIVEIRA, E. M. Parte V - Saúde reprodutiva e grupos sociais. O drama da mulher no mundo do trabalho: o ser e o estar. In: GIFFIN, K.; COSTA, S. H. (Orgs). **Questões da saúde reprodutiva [online]**. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 1999. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/t4s9t/pdf/giffin-9788575412916-24.pdf>>. Acesso em: 14 jan. 2014.

PORTAL BRASIL. **Indústria farmacêutica**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/ciencia-e-tecnologia/2010/12/industria-farmacaceutica>>. Acesso em: 2 maio 2014.

REVISTA EXAME. Mulheres em cargos de gestão. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/carreira/noticias/mulheres-sao-5-de-altos-cargos-em-grandes-empresas-latinas>>. Acesso em: 02 de Set. 2014.

ROCHA, C. T. C. **Gênero em ação: rompendo o teto de vidro?** 2006. 244 p. Tese de Doutorado (Doutorado em Ciências Humanas). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006 **a**.

ROCHA, C. T. C. **Gênero em Ação: Rompendo o Teto de Vidro? (Novos Contextos da Tecnociência)**. Tese de Doutorado, Interdisciplinar em Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2006 **b**. deletar

SANTOS, F. C. A.; FOGAÇA, D. R.; ZANON, C. J. Dimensões culturais Individualismo versus coletivismo, feminilidade versus masculinidade e orientação de curto versus longo prazo na administração da produção: proposição de questões de pesquisa. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 26., 2013, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SIMPOI, 2013. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013_T00079_PCN43390.pdf>. Acesso em: 3 jun. 2014.

SINPROVERJ. Sindicato dos Propagandistas. **Propagandistas-vendedores e vendedores de produtos farmacêuticos do estado do Rio de Janeiro**. 2014. Disponível em: <<http://www.sinproverj.com.br/industria-farmacaceutica/industria-farmacaceutica-puxou-crescimento-diz-ibge/>>. Acesso em: 02 maio 2014.

SILVEIRA, D. T., CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009, Cap.2, p.32.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jul./set. 1997.

STROBINO, M. R. C.; TEIXEIRA, R. M. Empreendedorismo feminino e o conflito trabalho-família: estudo de multicasos no setor da construção civil da cidade de Curitiba. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010. 1 CD-ROM.

TADIM, M. C. A **Construção da identidade profissional da mulher engenheira mecânica**: um estudo com egressas do CEFET-MG. 2011. 148 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2011.

TAYLOR, R. R. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.

TREMBLAY, D. G. Gerentes e a conciliação entre trabalho e família. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (orgs). **Gerência em ação**. Rio Janeiro: FGV, 2005.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALDUGA, C. J. A indústria farmacêutica: uma breve história. **Revista Pesquisa e inovação farmacêutica**, São Paulo, v.1, n. 1, p. 40-52, ago./dez. 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, F. S. Possibilidades de contribuição do farmacêutico para a promoção da saúde. **Ciência e saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 12, n.1, jan./mar. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232007000100024&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 12 maio 2014.

WEISS, R. S. **Learning from strangers**: The art and method of qualitative interview studies. New York: Free Press. 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Roteiro de entrevista	108
APÊNDICE B - Quadro para a elaboração do roteiro da entrevista	111

APÊNDICE A**ROTEIRO DE ENTREVISTA****Parte 1 - Dados sociodemográficos**

Projeto: uma proposta de pesquisa para analisar como se dá a feminilidade das gestoras que atuam no Setor Industrial Farmacêutico em Belo Horizonte.

Data da entrevista: _____

Duração da entrevista: _____

Entrevistador (a): _____

Transcritor (a): _____

1 - Nome: _____

2 - Organização: _____

3 - Tempo na Organização: _____

4 - Formação Acadêmica: _____

6 - Faixa Etária:

Até 25 anos ()

De 26 a 30 anos ()

De 31 a 35 anos ()

De 36 a 40 anos ()

De 41 a 45 anos ()

De 46 a 50 anos ()

Acima de 50 anos ()

*** Marque com um X**

Parte 2 - Perguntas norteadoras

1. Descreva as suas atividades gerenciais.
2. Qual o perfil ideal para um gestor na indústria farmacêutica?
3. A remuneração é semelhante aos homens gerentes?
4. O que é Feminino nas atividades gerenciais na sua percepção?
5. Como é ser mulher gerente na indústria farmacêutica?
6. Ser mulher prejudica ou favorece de alguma forma a realização do trabalho gerencial? Como?
7. Quais as habilidades que favorecem na execução da sua função?
8. Gerenciamento é uma atividade masculina ou feminina? Porque?
9. O que é masculino nas atividades gerenciais na sua percepção?
10. No seu trabalho gerencial na indústria farmacêutica faz diferença ser homem ou mulher? Porque?
11. Você percebe alguma diferença nas divisões de tarefas entre homens e mulheres em sua empresa? Comente.
12. O fato de ser mulher a impede de desempenhar alguma atividade na área gerencial? Comente.
13. Você percebe na indústria farmacêutica a existência de padrões de comportamentos comuns entre as mulheres em posição de gestão na indústria farmacêutica? E entre homens?
14. O que não é feminino na atividade gerencial? Como você vivencia isto?
15. Na sua opinião as mulheres gerentes se sentem realizadas?
16. Quais as estratégias utilizadas para você se sentir feminina na função gerencial? Comente.
17. Existem políticas de benefícios diferenciadas para a mulher?
18. Como ocupa o tempo livre (atividades e interesses pessoais)?
19. Quais as dificuldades ou facilidades percebidas como gerente na indústria farmacêutica?
20. Quais as adaptações necessárias para o desempenho do cargo gerencial? E no âmbito familiar? No âmbito social? E dentro da empresa?
21. Quais as influências da empresa na sua vida particular? Elas são as mesmas na vida de um homem gerente?
22. Como você concilia a sua atividade profissional com a vida pessoal?

23. Diante do histórico da inserção da mulher no mercado de trabalho, como você se sente ocupando o cargo atual?
24. Ser mulher gerente quebra alguns padrões da cultura brasileira?
25. Quais as restrições que você vivencia no âmbito familiar depois que você tornou gerente na indústria farmacêutica?
26. A mulher gerente é menos feminina comparado a mulher de alguns anos atrás?
27. Como é percebido no seu grupo social a sua função gerencial?
28. Qual o apoio familiar para o exercício da função gerencial?
29. A política de promoção é a mesma para homens e mulheres?
30. Faça um Comparativo da mulher atual e da mulher de 50 anos atrás.
31. Tem alguma coisa que você queira acrescentar?

APÊNDICE B

Quadro para a elaboração do roteiro da entrevista

Objetivos Específicos	Perguntas
a) Descrever quais são as atividades e responsabilidades gerenciais na indústria farmacêutica	(1) Descreva as suas atividades gerenciais. (2) Qual o perfil ideal para um gestor na indústria farmacêutica? (3) A remuneração é semelhante aos homens gerentes? (17) Existem políticas de benefícios diferenciadas para a mulher?
b) Analisar a percepção das gestoras sobre o que é feminino na atividade gerencial	(4) O que é Feminino nas atividades gerenciais na sua percepção? (5) Como é ser mulher gerente na indústria farmacêutica? (6) Ser mulher prejudica ou favorece de alguma forma a realização do trabalho gerencial? Como? (7) Quais as habilidades que favorecem na execução da sua função? (8) Gerenciamento é uma atividade masculina ou feminina? Porque? (19) Quais as dificuldades ou facilidades percebidas como gerente na indústria farmacêutica? (26) A mulher gerente é menos feminina comparado a mulher de alguns anos atrás? (29) A política de promoção é a mesma para homens e mulheres? (16) Quais as estratégias utilizadas para você se sentir feminina na função gerencial? Comente.
c) Identificar e analisar como as gerentes pesquisadas vivenciam o que é considerado não feminino no seu cotidiano de trabalho.	(9) O que é masculino nas atividades gerenciais na sua percepção? (10) No seu trabalho gerencial na indústria farmacêutica faz diferença ser homem ou mulher? Porque? (11) Você percebe alguma diferença nas divisões de tarefas entre homens e mulheres em sua empresa? Comente. (12) O fato de ser mulher a impede de desempenhar alguma atividade na área gerencial. Comente. (13) Você percebe na indústria farmacêutica a existência de padrões de comportamentos comuns entre as mulheres em posição de gestão na indústria farmacêutica? E entre homens? (14) O que não é feminino na atividade gerencial? Como você vivencia isto? (15) Na sua opinião as mulheres gerentes se sentem realizadas?

<p>d) Analisar os impactos do ingresso dessas gestoras no contexto da atividade gerencial nos ambientes sociais e da família na percepção das pesquisadas</p>	<p>(18) Como ocupa o tempo livre (atividades e interesses pessoais)?</p> <p>20) Quais as adaptações necessárias para o desempenho do cargo gerencial? E no âmbito familiar? No âmbito social? E dentro da empresa?</p> <p>(21) Quais as influências da empresa na sua vida particular? Elas são as mesmas na vida de um homem gerente?</p> <p>(22) Como você concilia a sua atividade profissional com a vida pessoal?</p> <p>(23) Diante do histórico da inserção da mulher no mercado de trabalho, como você se sente ocupando o cargo atual?</p> <p>(24) Ser mulher gerente quebra alguns padrões da cultura brasileira?</p> <p>(25) Quais as restrições que você vivencia no âmbito familiar depois que você tornou gerente na indústria farmacêutica?</p> <p>(27) Como é percebido no seu grupo social a sua função gerencial?</p> <p>(28) Qual o apoio familiar para o exercício da função gerencial?</p> <p>(30) Faça um Comparativo da mulher atual e da mulher de 50 anos atrás.</p>
---	---

Reis, Maria Cristine

R375c

Como está o feminino no campo gerencial: um estudo com gestoras do setor industrial farmacêutico em Minas Gerais./Maria Cristine Reis – Belo Horizonte: FNH, 2014.

112 f.; il.

Orientadora: Prof^a. Dr^a Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Função gerencial. 2. Gerência. 3. Gênero. 4. Feminino. I. Melo, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.4092

Normalização e catalogação: Vanuza Bastos Rodrigues - CRB6:1.172
Bibliotecária