



REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade

www.reunir.revistas.ufcg.edu.br



ARTIGO ORIGINAL: Submetido em: 04.08.2023. Avaliado em: 04.11.2024. Apto para publicação em: 14.01.2025. Organização Responsável: UFCG.

A gestão feminina no setor automotivo: perspectivas de gestoras e funcionários de uma empresa de Minas Gerais

Female management in the automotive sector: perspectives of managers and employees of a company in Minas Gerais

Gestión femenina en el sector del automóvil: perspectivas de directivos y empleados de una empresa de Minas Gerais

June Marize Castro Silva
UNIMONTES

<https://orcid.org/0000-0002-3642-5970>
june.silva@unimontes.br

Simarly Maria Soares
UNIMONTES

<https://orcid.org/0000-0002-6098-289X>
simarly.soares@unimontes.br

Nathália Oliva Gonçalves
UNIMONTES

<https://orcid.org/0009-0008-6957-4551>
olgnath@gmail.com



PALAVRAS-CHAVE

Gestão Feminina.
Gênero. Recursos
Humanos.

Resumo: A reflexão acerca da participação das mulheres gestoras no setor automobilístico leva às discussões das pressões sociais em ambientes de trabalho tratados culturalmente como masculinos. O objetivo deste estudo foi analisar a percepção das gestoras e seus funcionários acerca da gestão feminina em uma empresa do setor automobilístico no município de Montes Claros – Minas Gerais. A pesquisa é exploratório-descritivo com abordagem quali-quantitativo, por meio do uso de entrevistas semiestruturadas aplicadas a quatro gestoras e de questionários para cinquenta e sete colaboradores. Como resultados, as mulheres gestoras demonstraram que se sentem reconhecidas e felizes pelo nível hierárquico e pelas atribuições de gestão que conquistaram. Em suma, as gestoras inseridas nesse âmbito organizacional podem se considerar privilegiadas no que tange à percepção dos colaboradores a suas gestões em relação aos contextos divergentes que são vivenciados por outras mulheres. Percebe-se que as mulheres que ocupam cargos de gestão enfrentam desafios diversos na rotina organizacional que não se limitam somente a liderar trabalhadores do sexo masculino. Especificamente nesse contexto, elas mostraram que existem desafios que vão além das questões de gênero, englobando a motivação e satisfação da equipe aliados à tentativa de alcançar uma gestão participativa e humanitária. Foi possível identificar barreiras sendo derrubadas nessa empresa aliada a uma nova cultura de inclusão do gênero feminino nos cargos de gestão, que vem sendo disseminada pela alta direção e, no momento, encontra-se em processo de transformação entre seus funcionários produtivos.

KEYWORDS

Female Management.
Gender. Human
Resources.

Abstract: This study was carried based on the reflection about the behavior of women managers. Therefore, this research has the general objective analyzing the perception of managers and employees about female management in a company in the automotive sector in the city of Montes Claros - Minas Gerais. The specific objectives are map managers profile in the research unit; specify the professional trajectory of women for management positions; point out the perception of women about the positions and its responsibilities; and identify with the other employees the perception of female management. The research has a qualitative-quantitative character and was carried out through the application of semi-structured interviews to four managers and questionnaires to their fifty-seven employees; forty-eight valid questionnaires were obtained. In the data collection, it was clear that even though they faced different sort of discrimination, these women feel recognized and happy for the hierarchical level they could conquer. This way, the managers inserted in this organizational scope can consider themselves privileged about the employees' perception of their management in relation to the divergent contexts that are experienced by other women. It is noticeable that, in general, women who occupy management positions face different challenges in their organizational routine that are not limited to leading male workers. Specifically in this context, they showed that there are challenges that go beyond gender issues, including the motivation and satisfaction of their staff allied to the attempt to achieve a participatory and humanitarian management. It was possible to identify barriers being broken down in this company, combined with a new culture of female inclusion in management positions, which has been disseminated by top management and is currently in the process of transformation process among its productive employees.

PALABRAS CLAVE

Gestión Femenina.
Género. Recursos
Humanos.

Resumen: La reflexión sobre la participación de las mujeres directivas en el sector de la automoción lleva a debatir sobre las presiones sociales en entornos laborales tratados culturalmente como masculinos. El objetivo de este estudio fue analizar la percepción de las gestoras y de sus colaboradores sobre la gestión femenina en una empresa del sector automovilístico del municipio de Montes Claros - Minas Gerais. La investigación es exploratoria-descriptiva con un enfoque cualitativo-cuantitativo, mediante el uso de entrevistas semi-estructuradas aplicadas a cuatro mujeres directivas y cuestionarios a cincuenta y siete empleados. Como resultados, las mujeres directivas demostraron que se sienten reconocidas y felices por el nivel jerárquico y las atribuciones directivas que han alcanzado. En definitiva, las mujeres directivas insertas en este contexto organizacional pueden considerarse privilegiadas en cuanto a la percepción de los colaboradores a sus gestiones en relación a los contextos divergentes vividos por otras mujeres. Se percibe que, en general, las mujeres que ocupan puestos directivos se enfrentan a varios retos en su rutina organizativa que no se limitan únicamente a dirigir con trabajadores masculinos. Concretamente en este contexto, mostraron que existen retos que van más allá de las cuestiones de género, abarcando la motivación y la satisfacción de su equipo aliadas al intento de lograr una gestión participativa y humanitaria. Fue posible identificar barreras que están siendo derribadas en esta empresa aliadas a una nueva cultura de inclusión del género femenino en los puestos de dirección, que ha sido difundida por la alta dirección y que actualmente está en proceso de transformación entre sus empleados.

Introdução

A gestão é comumente vinculada ao processo de trabalho com e através das pessoas que se unem a fim de atingir, com eficácia, os objetivos organizacionais com a utilização eficiente dos recursos escassos inseridos em um contexto em constante mutação (Santos, 2008). No âmbito profissional, historicamente, as mulheres foram relegadas a desempenharem o papel de submissão à figura masculina, omissão do trabalho assalariado e responsabilidade integral de manutenção da casa e família. Com essa realidade, há muitos anos, as mulheres enfrentam a luta por uma igualdade de direitos sem distinção de gêneros com objetivo de ocupar cargos equivalentes, respeito pela sociedade e equidade salarial com os homens (Rodrigues & Silva, 2015).

Nesse cenário, ainda que, nos últimos anos, foram publicados vários trabalhos acerca da temática de gênero nas organizações e alguns estudos sobre o perfil da gestão feminina, o fenômeno não foi abordado a partir da percepção dos seus pares ou subordinados (Prado Gonçalves, Espejo, Altoé, & Voese, 2016). Mesmo assim, sobretudo, discutir as barreiras e a percepção da equipe sobre o desempenho da mulher na gestão apresenta-se como uma necessidade organizacional.

Dessa forma, o problema de pesquisa é identificar como ocorre e é percebida a gestão feminina em uma empresa do setor automobilístico no município de Montes Claros – Minas Gerais. Para isso, o objetivo geral concentra-se em analisar a percepção das gestoras e seus funcionários acerca da gestão feminina em uma empresa do setor automobilístico no município de Montes Claros – Minas Gerais. Quanto aos objetivos específicos, são: mapear o perfil das gestoras na unidade de pesquisa; especificar a trajetória profissional das mulheres para os cargos de gestão; apontar a percepção das mulheres sobre os cargos e as responsabilidades inerentes; e identificar, junto aos demais colaboradores, a percepção sobre a gestão feminina.

Elementos teóricos da pesquisa

Gestão é considerada um conjunto de

atividades coordenadas para dirigir e controlar o pessoal e as instalações com responsabilidade, autoridade e relações definidas (Barbará, 2008). Já Ferreira (2011) define gestão como um processo que orienta para o alcance dos objetivos com um conjunto de decisões, liderança, motivação, avaliação e análises.

A partir dessa perspectiva, para gerir, é preciso, de acordo com Miles e Snow (1978), identificar o comportamento estratégico que tem o objetivo de caracterizar, em meio às pressões ambientais, as decisões das organizações. Diante disso, os autores desenvolveram quatro tipologias estratégicas visando auxiliar os gestores nas decisões em relação aos problemas adaptativos. São elas: analítica, defensiva, prospectora e reativa.

Quadro 1
Tipologias Estratégicas

Tipos	Definições
Analítica	Operam em dois tipos de mercados: um estável e o outro instável, que necessita de planejamento intensivo e detalhado. O ponto de equilíbrio entre prospectora e defensiva, pois, enquanto defensora almeja o domínio entre produto-mercado, busca explorar novos produtos e mercados (prospector).
Defensiva	Mantém uma linha de produtos ou serviços e dificilmente apresenta novidades. O foco é aumentar a eficiência nas estratégias que já tem e não criar novos produtos/serviços.
Prospectora	Procuram oportunidades de novos produtos e mercado constantemente. Atuam na mudança e criatividade, pois almejam inovar utilizando planejamentos extensivos, focando na inovação e não eficiência, com controle descentralizado.
Reativa	Percebem as alterações no mercado, mas modificam as ações somente quando pressionada pelo mercado. O desempenho é inferior em relação às outras tipologias, pois não possuem relação coerente entre estratégia e estrutura organizacional.

Fonte: adaptado de Miles e Snow (1978).

Sobre esse padrão, Miles e Snow (1978) afirmam que as tipologias podem auxiliar na tomada de decisões mais adequadas ao sucesso organizacional, uma vez que estão baseadas nas ações das empresas em relação às mudanças do

ambiente externo. Quanto a isso, as organizações não se adequam somente a uma das tipologias expostas, pois as interações do ambiente externo alteram a estrutura organizacional da empresa (Zanin; Machado; Sehnem, 2011).

Dessa forma, entender o papel do líder e da gestão pode contribuir para o gestor compreender o comportamento estratégico do mercado e definir a melhor tipologia (ou tipologias) para a organização. Essa capacidade de compreender e trabalhar com o contexto organizacional interno e externo é pertinente ao papel gerencial (Ferreira, 2011; Oliveira, Perez Jr & Silva, 2010; Miles & Snow, 1978; Yukl, 1989).

Mercado de Trabalho: a divisão sexual

Na sociedade é comum o entendimento de que a mulher é a principal responsável pelo bem-estar familiar, enquanto ao homem se dá o papel de provedor financeiro da família (Rocha-Coutinho, 2013). Nesse cenário, as mulheres eram sujeitas a agir com docilidade, subordinação e restrições como: acesso ao estudo ou participação socialmente da comunidade (Silva, 2010).

Entretanto, no mercado de trabalho, o avanço das mulheres se dá por diversos fatores econômicos e culturais (Silva, Santos & Teixeira, 2005), como a industrialização que transformou a estrutura produtiva, o processo de urbanização e a queda das taxas de fecundidade que resultaram na maior probabilidade de as mulheres serem inseridas no mercado. Com isso, as mulheres deixaram o posto de donas-de-casa e expandiram para funções de mãe, esposa, operária e várias outras das mais diversificadas profissões, ocupando um cenário que antes era masculino (D'Alonso, 2008; Espíndola, 2008) e buscaram o fim da discriminação e o direito ao trabalho digno.

Entretanto, após cinco décadas de significativas conquistas, as mulheres ainda sofrem com o enraizamento da dominação masculina e subordinação feminina no subconsciente populacional. Assim, a imagem feminina está diretamente ligada aos cuidados domésticos e à manutenção do bem-estar da família, que é vista

como uma tarefa de pouco risco e mais emocional que racional (Vieira, Monteiro, Carrieri, Guerra e Brant, 2019; Rosenthal & Rezende, 2017).

Nos últimos anos, algumas alterações positivas foram percebidas na sociedade acerca do período despendido nos cuidados da casa, na composição da estrutura familiar, na conscientização das desigualdades entre os jovens e do surgimento das “novas paternidades” (Araújo, Picanço, Cano, Veiga, Gama, Picanço & Cano, 2018). Contudo, essas mudanças ainda são fragmentadas e inconstantes (Sorj e Hirata, 2019), principalmente no que envolve a ocupação feminina no mercado de trabalho.

Esse fenômeno pode ser descrito como a divisão sexual do trabalho, uma configuração das diferenças e hierarquias que abrangem os sexos, as quais impactam as suas carreiras, as qualificações e os salários (Cisne, 2014). Nessa concepção, é um termo utilizado para definir as relações sociais entre os sexos, que, historicamente, atribui o trabalho de produção à população masculina e à feminina o de reprodução, resultando em um determinado contexto de desigualdades (Hirata & Kergoat, 2021).

Além disso, a divisão do trabalho entre os sexos se configura a partir de dois princípios norteadores: (i) da separação: no qual existem trabalhos que dizem respeito aos homens e outros diferentes, às mulheres; e o (ii) princípio hierárquico, anunciando o maior valor social e econômico agregado ao trabalho dos homens (Hirata & Kergoat, 2007; Kergoat, 2009). Sobre isso, Biroli (2010) argumenta que esses atributos resultam em uma categoria de “referências femininas”, a qual remete o papel da mulher restrito à vida domiciliar, ou seja, mãe e dona de casa. Essa visão alimenta preconceitos por parte dos empresários, pois consideram as mulheres como menos produtivas e menos rentáveis para as empresas (Marrugo-Salas, 2016).

Nessa mesma direção, Baquero, Guataquí e Sarmiento (2000) estabelecem que as mulheres enfrentam quatro tipos de discriminação dentro das empresas: salarial, de emprego, ocupacional e de aquisição de capital intelectual. Nesse contexto, a

discriminação salarial alude ao ponto de que, ainda que sejam igualmente qualificadas e efetuem o mesmo trabalho/cargo, com produtividade igual a dos homens (Baquero et al., 2000), as mulheres recebem menos que eles (Seggiaro, 2017).

Acerca da discriminação de emprego, Mendonça, de Lima Nascimento e da Silva (2014) explica que as organizações evitam recrutar mulheres para determinadas atividades, principalmente, por considerá-las como sexo frágil. Essa ação impacta alguns grupos de profissões, tornando a taxa de desemprego maior entre elas do que entre os homens (Baquero et al., 2000).

Quanto à discriminação ocupacional, isso se deve às barreiras enfrentadas pelas mulheres para alcançar cargos de maior nível hierárquico (Chávez; Ríos, 2014; Samuelson, Levine, Barth, Wessel, e Grand, 2019). Nesse caso, mesmo que a mulher seja qualificada profissionalmente, não consegue preencher cargos de liderança, sendo que, quando os conquista, sofre demasiadas discriminações e desigualdades salariais existentes entre os sexos (Silva, Carvalho & Silva, 2017).

Além disso, deve-se ressaltar que, na vida privada, elas têm que lidar com a sobrecarga devido à omissão masculina nas tarefas domésticas (Ferreira, Sadoyama, Correia e Gomes, 2015). Essa situação é resultante dos estereótipos agregados às mulheres, fazendo com que muitos maridos, de forma inconsciente, associem os afazeres domésticos ao universo feminino (Hryniewicz; Vianna, 2018). Ademais, Marrugo-Salas (2016) acrescenta que, mesmo sendo profissionais altamente qualificadas, assumem sozinhas essas responsabilidades (da família e do lar), sobrecarregando-se e, por conseguinte, são menos disponíveis para assumirem os cargos de gestão.

Mulheres em cargos de gestão

Muitas adversidades dificultam que as mulheres atinjam cargos de gestão nas organizações, contudo as mulheres vêm conquistando espaço no mercado de trabalho, especificamente nos cargos de gestão (Hryniewicz; Vianna, 2018; Roebuck; Thomas; Biermeier-Hanson, 2019). Quanto a isso, o relatório fundado por Grant Thornton, que há 17 anos acompanha o

avanço global das mulheres em cargos de liderança, destaca que as mulheres ocupam 32% dos principais cargos de liderança (Women in Business, 2022).

Notadamente, o ingresso feminino no universo corporativo acarretou uma série de mudanças nas organizações, porém a carreira da mulher que ocupa cargos executivos apresenta desigualdades quando comparada à do homem (Lima, 2011; Cuadra Palma e Restrepo Quintero, 2020). Acerca dessa questão, Silva et al. (2017) apontam que no mercado de trabalho ainda predomina a tradicional opção de gênero em cargos de gestão, pois são tarefas inerentes aos homens, com desqualificação das mulheres.

Sob essa concepção, vale pontuar que, quando assumem a gestão, as mulheres lidam com vários obstáculos ao chefiar suas equipes, uma vez que há o questionamento incessante, provações e preconceitos, principalmente quando se tem como subordinados homens mais velhos (Hryniewicz; Vianna, 2018; Samuelson et al., 2019). Por isso, há necessidade de desconstruir essa visão depreciativa predominante no ambiente organizacional que associa a liderança ao gênero masculino (Silva et al., 2017). Nessa direção, Santos e Antunes (2012) pontuam que, para superar os preconceitos vigentes, as organizações devem adotar uma visão andrógina no ambiente de trabalho, a qual estabelece que cada indivíduo detém características tanto masculinas como femininas.

Elementos metodológicos da pesquisa

Caracterização

Quanto à abordagem, a pesquisa se emprega como quali-quantitativa (Knechtel, 2014, p. 106). Nesse enfoque, ao utilizar os métodos em conjunto, é possível alcançar maior assertividade e compreensão das situações analisadas (Creswell, 2010).

Para tanto, foram utilizados os tipos de pesquisa exploratória e descritiva. Quanto aos meios, a pesquisa bibliográfica e estudo de campo foram aplicados, visto que o ponto principal da

pesquisa é compreender o ambiente natural dos indivíduos da amostra.

Nesse sentido, o método de amostragem foi intencional, não probabilística, com base nos critérios de: mulher em cargo gestão; b) empresa do segmento automobilístico; automotivo; c) funcionários das gestoras entrevistadas. Sobre a amostragem não-probabilística, Gil (2019) discorre que a escolha dos elementos da amostra é feita de forma não-aleatória, justificadamente ou não pelo pesquisador.

A amostra é composta por quatro gestoras que se dispuseram a participar da pesquisa, das áreas de Estoque, Pós-Vendas, Qualidade e Veículos Novos em uma empresa de médio porte do setor automotivo em Montes Claros/ MG. Tendo isso em vista, foi utilizada a entrevista semiestruturada para coletar os dados com as gestoras. Com os funcionários foi aplicado um questionário composto de 17 (dezessete) questões fechadas, onde foi utilizada a escala de Likert. As identidades não serão divulgadas por princípios éticos e as seguintes siglas serão utilizadas para referir as gestoras:

Quadro 2

Nominação das Gestoras para Discussão

Cargos	Siglas
Gestora de Estoque	GE
Gestora de Pós-Vendas	GPV
Gestora de Qualidade	GQ
Gestora de Veículos Novos	GVN

Fonte: elaborado pelas autoras (2022)

Apresentação e discussão dos resultados

Caracterização do Perfil das Gestoras e trajetória profissional na empresa

Visando alcançar o primeiro objetivo específico, foi mapeado o perfil das gestoras (Quadro 3).

As gestoras se encontram na faixa etária de 22 a 27 anos, consideradas jovens adultas. Somente uma é casada e nenhuma possui filhos. Sobre esses dados, Lima (2010) aponta que atualmente muitas mulheres postergam a maternidade para quando atingirem condições socioeconômicas e

psicológicas satisfatórias a ela e sua família.

Quadro 3

Caracterização do Perfil das Gestoras

Gestoras	Idade	Estado Civil	Filhos	Escolaridade	Como se percebe enquanto gestora
GE	25	Solteira	Não	S.C	Análítica
GPV	25	Solteira	Não	S.C	Análítica
GVN	27	Solteira	Não	S.C	Análítica
GQ	22	Casada	Não	S.I	Análítica

Fonte: elaborado pelas autoras (2022)

Nota: *superior completo e ** superior incompleto

Entretanto, Guedes (2008) contrasta que, ao estabelecerem como prioridade a qualificação e crescimento profissional, como é o caso das gestoras entrevistadas, comumente acabam não se dispondo à maternidade, pois estão sobrecarregadas profissionalmente. Quanto à escolaridade, três possuem ensino superior completo (nas áreas de engenharia da produção e elétrica e administração), enquanto uma está cursando (administração).

As graduadas nas áreas de engenharia, as quais são as GVN e GPV, não estão ocupando cargos compatíveis à graduação e justificam isso em virtude da escassa oferta de vagas na cidade. A respeito da posição estratégica, consideraram como analíticas que, de acordo com Miles, Snow, Meyer, e Coleman (1978), a estratégia de gestão analítica opera realizando um planejamento intensivo e detalhado, almejando o domínio entre o produto-mercado, mas sempre busca explorar novas estratégias de posicionamento. Nesse sentido ainda, Loden (1988) apontou que a maioria das mulheres são profissionais atentas aos detalhes das situações, acarretando a visão ampla do ambiente interno e externo da organização, o que resulta em seu posicionamento analítico.

Acerca do crescimento profissional na organização e seus sentimentos inerentes a esse progresso, a gestora (GE) detalha que iniciou como jovem aprendiz e ascendeu para o cargo de gestão após três anos de empresa. A GQ, a mais nova das

gestoras, possui três anos de empresa e iniciou sua trajetória no local por meio de estágio na área de CRM, setor inerente ao Pós-Vendas da empresa. Sendo assim, ela já trabalhou como subordinada da GPV e GVN antes de assumir o cargo de gestão e trabalhar no mesmo nível hierárquico das demais. Por último, a GPV soma oito anos de empresa, possuindo mais experiência e vivência no âmbito da empresa.

Por conseguinte, as três mulheres gestoras ascenderam para cargos de gestão após médio prazo das suas contratações face à GPV, que possui mais tempo de carreira dentro da organização. Ademais, vale ressaltar que essas promoções seguem o pensamento de Silva et al. (2017) quando citaram que havia necessidade de as organizações associarem aos cargos de liderança indivíduos que possuam competência e qualificação profissional para ocupá-los sem preferência pelo gênero masculino.

Percepção das Mulheres sobre os Cargos e as Responsabilidades

Sobre o volume de tarefas que desempenham e a remuneração, a GE afirma que às vezes há sobrecarga, pois frequentemente finaliza tarefas em casa. GVN diz que leva tarefas para casa uma vez ou outra, mas, quando necessário, prefere permanecer mais tempo na empresa, após o expediente, do que finalizá-las em casa. Já as entrevistadas GQ (2021) e GPV (2021) expressam não haver necessidade de levar trabalho para casa.

Nessas condições, a saúde ocupacional pode ser afetada devido à alta probabilidade de fadiga e exaustão nos três fatores supracitados, quando transpõe o expediente normal a fim de finalizar todas as demandas (Muchinsky, 2004). Acerca da satisfação com seus cargos e salários e, posteriormente, sobre a realização profissional, somente a Gestora de Qualidade relatou insatisfação. A GE (2021) se demonstrou realizada profissionalmente, afirmando que está ocupando um cargo o qual possui relação com sua área de formação, assim como as GVN (2021) e GPV (2021). Em contraposição, a GQ (2021) relatou

difficuldade em responder, uma vez que ainda não se sente realizada, pois a função e remuneração do cargo ainda não foram validadas e apresentadas pela empresa, tornando sua rotina incerta.

Desafios e Preconceitos no Âmbito Organizacional

Quando questionadas sobre os desafios, as gestoras discorreram desde processos operacionais até a idade dos seus funcionários. Nesse contexto, o fator mais relevante foi a motivação da equipe, seguido pela manutenção de um ambiente amigável e respeitoso entre gestoras-funcionários.

As entrevistadas ocupam cargos que historicamente foram ocupados por homens, estão inseridas em uma empresa de automóveis, com 80% dos funcionários (incluindo a alta direção) do sexo masculino. Sendo assim, quanto ao preconceito, responderam que

[...] Aqui dentro, sim. Eu escutei hoje, aliás, que eu não tenho perfil 'pra' minha função. [...] Não caiu a ficha ainda que eu escutei isso, mas eu vou tentar relevar [...]. Eu perguntei: "por que não é perfil de gestão? Por que eu sou mulher e tenho vinte e dois anos? Por que eu sou nova?". [...] Pode ter alguns tipos de comentários, mas tão aparente como esse... Até o momento não (GQ, 2021).

Sinto às vezes, mas acredito que muito é até imperceptível às pessoas. Já ouvi claro, vários clientes que gostariam de ser atendidos por homens, devido às mulheres não entenderem de carros (próprias palavras dos clientes). [...] Os casos em que as pessoas não percebem: "mas a gerente é você?" "você é muito nova." "chame um superior, quero falar é com superior". [...] Em relação aos colegas de trabalho, já passei por algumas situações há muito tempo, mas eram funcionários muito antigos, que não me conheciam... [...] mais resistentes a mudanças e com o pensamento formado há muito tempo, não os culpo (GPV, 2021).

Em contraste com os relatos supracitados, a GE (2021) pontua não presenciar atitudes de preconceito, assim como a GVN (2021) que relata não perceber preconceito pelo fato de ser mulher,

inclusive realça que foi aceita positivamente pelas pessoas ao seu redor. A partir disso, é possível observar que duas entrevistadas vivenciaram preconceito por seus colegas e até mesmo clientes pelo fato de serem mulheres novas e gestoras em um nicho empresarial que, para eles, deve ser ocupado por homens. Quanto a essa assertiva, Ceribeli, Rocha e Pereira, M. R. (2017) ressaltam que as mulheres se tornam alvos de vários preconceitos, externados de diversas formas, internamente fundamentados na desvalorização e subestimação das suas competências. Sobremaneira, as mulheres enfrentam desafios e preconceitos no ambiente empresarial (Baquero et al., 2000; Hryniewicz e Vianna, 2018; Samuelson et al., 2019) e essa realidade deve ser alterada.

Além disso, vale ressaltar que “o Brasil é signatário de todos os acordos internacionais que asseguram de forma direta ou indireta os Direitos Humanos das Mulheres, bem como a eliminação de todas as formas de discriminação e violência baseadas no gênero” (Freire, 2007, p. 9). Dessa forma, o país pode propor intervenções que as mantenham asseguradas tanto na vida pessoal quanto profissional por meio de políticas públicas implementadas.

Gestão Feminina

Acerca da gestão feminina, GE (2021) menciona que possui mais empatia e, ao mesmo tempo, força que são características inerentes às mulheres. GQ (2021) salienta sentir um ar de empoderamento e valorização das mulheres nas organizações, quando há práticas inclusivas. Enquanto as demais apontam que

[...] Nós mulheres temos toda uma luta de anos pra [...] poder alcançar cargos maiores e objetivos. [...] Porque sempre foi uma luta que só eram cargos apenas de homens [...]. Estamos [...] correndo atrás, mostrando que somos capazes assim como os homens e que não há diferença entre um homem e uma mulher na gestão. [...] Nós estamos vindo ganhando nosso espaço no mercado de trabalho (GVN, 2021).

Uma definição é mais complexa... pelo meio

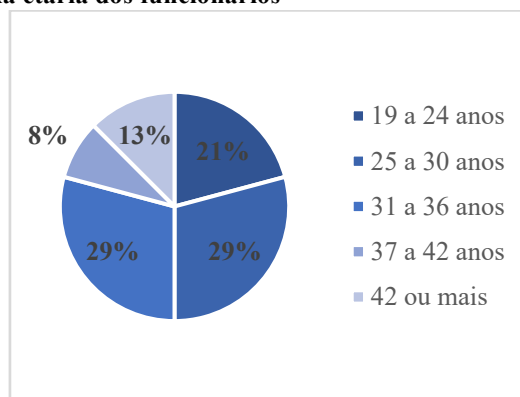
que estou inserida, percebo que é uma tendência. Uma nova forma de trabalhar. Uma nova forma até mesmo da sociedade ver as mulheres [...] (GPV, 2021).

Sobre esses dados, de acordo com Garcia e Conforto (2012), a evolução constante das mulheres no mercado de trabalho é um fenômeno social contínuo e persistente na realidade global. Conforme citado por Gipson, Pfaff, Mendelsohn, Catenacci e Burke (2017), o caminho a ser trilhado para o reconhecimento feminino no âmbito empresarial é longo.

Percepção dos funcionários Pesquisados

O perfil dos 57 respondentes é composto por 73% homens e 27%, mulheres, com faixa etária entre 25 e 36 anos, o que demonstra que parte deles possui faixa etária acima da gestora (Figura 1).

Figura 1
Faixa etária dos funcionários



Fonte: elaborado pelas autoras (2022)

Quanto à escolaridade, 36% possuem o ensino médio completo; 29% o ensino superior completo; e 25% o ensino superior incompleto, enquanto os demais se dividem em fundamental completo/incompleto ou pós-graduação. Também predominam aqueles funcionários cujo nível de escolaridade é menor em relação ao das gestoras.

Gestão Feminina e Participativa: percepção dos trabalhadores e gestoras

Os funcionários concordam que as gestoras possuem conhecimento técnico e habilidades

adequadas para ocuparem o cargo, enquanto 8% demonstraram indiferentes. Acerca desse quesito, Hryniewicz & Vianna (2018) afirmaram que as mulheres lidam com vários obstáculos em relação à delegação de tarefas para sua equipe, devido ao questionamento incessante, provações e preconceitos, principalmente em relação aos homens mais velhos.

Quanto a isso ainda, as gestoras foram questionadas sobre a aceitação e respeito por parte da equipe quando decisões são impostas, não sendo passível de discussões para definir a melhor solução. Surpreendentemente, contrapondo o posicionamento teórico, elas afirmaram que, por mais que no passado houvesse resistência, no presente todos colaboram, compreendem e respeitam as decisões delas. Além disso, mostraram-se abertas a escutarem as opiniões da equipe quando as decisões podem ser tomadas em conjunto com eles.

Dito isso, verifica-se que destacam a pauta da gestão inclusiva ao se mostrarem abertas para tomada de decisões participativas, ou seja, proporcionam liberdade aos funcionários para oferecerem sugestões ou até críticas construtivas. Nessa linha, buscou-se identificar como os geridos dos quatro setores se sentem em relação a isso: 88% concordam ou concordam totalmente que possuem liberdade para oferecer sugestões para suas gestoras no ambiente organizacional face aos 12% que discordam ou são indiferentes.

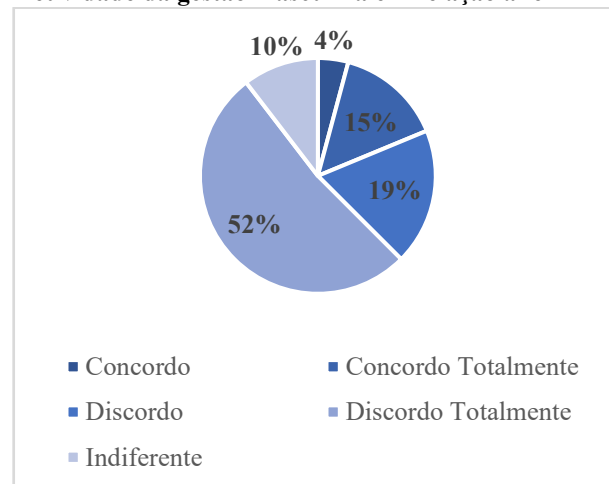
Quanto à efetividade da gestão masculina em relação à feminina, a minoria (19%) concorda ou concorda totalmente que a gestão masculina é mais efetiva que a feminina. Assim, as mulheres possuem um apoio de 71% dos trabalhadores, o que pode ser considerado como um grande avanço em uma empresa cuja cultura era a gestão composta totalmente pelo gênero masculino. No entanto, Lima (2011) diz que a sociedade ainda não vê a mulher como uma boa gestora/líder.

Assim, observa-se que o setor automobilístico é historicamente composto por homens, apresentando em 2019 somente 19,7% de força de trabalho feminina; e salários até 34% inferiores ao sexo masculino em cargos de

liderança e uma média de 23% a menos que eles no setor em geral (Automotive Business, 2019). Diante de uma sociedade patriarcalmente machista, a percepção da maioria dos seus funcionários quanto à igualdade de habilidades é um avanço em relação aos contextos divergentes que são vivenciados por outras mulheres (Oliveira e Olinto, 2004; Diehl e Senna, 2016).

Figura 2

Efetividade da gestão masculina em relação à feminina



Fonte: elaborado pela autora (2022).

Motivação no Ambiente Laboral

A motivação da equipe foi relatada pelas gestoras como principal desafio. Quanto a isso, durante a pesquisa, constatou-se que 79% dos funcionários estão motivados a desempenhar suas funções nos setores. Sobre essa questão, Lira (2015) afirma que a motivação envolve fatores diferentes em cada indivíduo, uma vez que cada um possui aspectos pessoais, sociais e culturais distintos.

Há ainda um trabalho a ser realizado pelas gestoras a fim de eliminar a insatisfação ou indiferença encontrada nos demais geridos. Para isso, Bonome (2009) aponta que a teoria supracitada possui embasamento e clareza resultando na capacidade de ela ser aliada dos gestores na confecção e planejamento das estratégias motivacionais, com objetivo de identificar e satisfazer as necessidades do time.

Preconceito contra as Gestoras nos setores que estão inseridas

Nos relatos da GQ (2021) e GPV (2021) consta que há atitudes preconceituosas vivenciadas no setor. Nessa conjuntura, para 30% dos trabalhadores há preconceito contra as gestoras em seus setores, 64% afirmam não presenciar/perceber preconceito contra as gestoras no setor. Também sobre essa situação, Barros (2010) expressa a necessidade de a organização realizar planejamentos estratégicos a fim de conquistar a igualdade de gênero efetiva, eliminando as desigualdades existentes em relação às mulheres, o que muitas vezes as limitam e impactam negativamente as carreiras delas.

Considerações Finais

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a percepção das gestoras e de seus funcionários acerca da gestão feminina em uma empresa do setor automobilístico no município de Montes Claros – Minas Gerais. A partir disso, destacou-se o perfil das mulheres gestoras da unidade de pesquisa, as quais possuem entre 22 e 27 anos, sendo que três possuem o ensino superior completo e uma está cursando, e elas não possuem filhos. Na visão de alguns teóricos, a mulher moderna prioriza sua ascensão profissional em detrimento de atividades maternas ou do lar, assim como há satisfação e realização profissional nos cargos de gestão. Por outro lado, o único fato de insatisfação está relacionado à falta de informações fornecidas pelo RH sobre as condições de trabalho e remuneração.

Quanto ao estilo de gestão, as gestoras se posicionaram como analíticas, ou seja, observadoras e atentas aos detalhes no ambiente interno e externo da empresa. Nesse cenário, referente à ascensão aos cargos de gestão, para três gestoras, aconteceu com rapidez devido às oportunidades que surgiram na empresa. Com isso, a iniciativa da alta direção da empresa, ao promover quatro mulheres para compor seu quadro de gestão anteriormente ocupado somente pelo sexo masculino, representa o impulso para mudança de paradigmas e a possibilidade de

inserção de uma nova cultura organizacional, com foco na diversidade.

Quanto à percepção dos colaboradores acerca da gestão feminina, verifica-se que a maioria dos seus colaboradores demonstraram sentimentos positivos quanto à gestão feminina, o que corrobora o relato das gestoras quando informaram que eles aceitam e respeitam as decisões delas. Entretanto, ressalta-se que houve uma parcela que acredita na maior eficácia da gestão masculina sobre a feminina, verificando o preconceito citado pelas mulheres. Por conseguinte, pontua-se que os colaboradores estão habituados à cultura antiga da organização, em que os cargos de gestão eram compostos somente por homens. Dito isso, percebe-se que eles agem de acordo com o patriarcado, o qual determina aos homens cargos de liderança e poder sobre as mulheres, quando subestimam a gestão feminina.

Não obstante, a percepção, majoritária, dos funcionários contrasta-se com o pensamento patriarcal da sociedade. Esse resultado legitima a luta diária que todas as mulheres enfrentam para mostrar que são igualmente capazes sem se renderem a masculinização da gestão - expressão citada por teóricos em referência às mulheres que assumem comportamentos dos homens para obter aceitação dos subordinados e colegas.

Além disso, os desafios das gestoras não se limitam somente a liderar trabalhadores do sexo masculino. Nesse contexto, os desafios englobam a motivação e a satisfação da equipe, aliado à tentativa de alcançar uma gestão participativa e humanitária. Nesse sentido, espera-se que essa análise da gestão feminina no ambiente automobilístico/automotivo possa contribuir com discussões futuras acerca das desigualdades enfrentadas pelas mulheres em ambientes considerados “masculinos” e de forma geral no mercado de trabalho.

Para tanto, há necessidade de estratégias organizacionais que visem erradicar a discriminação exercida pela sociedade e que gerem implicações no mercado de trabalho, com a dificuldade de ocupação das mulheres em cargos e áreas. Sobremaneira, uma contribuição metodológica do estudo foi conciliar a percepção das gestoras e dos funcionários do segmento automobilístico/automotivo sobre a gestão

feminina. Então, a contribuição prática foi apresentar o autorrelato das gestoras e dos funcionários de que a mulher atua de forma efetiva e com desempenho no segmento automobilístico. Ressalta-se, ainda, a experiência positiva dessa instituição em termos de diversidade na hierarquia organizacional.

Notadamente, as limitações da pesquisa foram percebidas desde a aceitação do escopo do questionário e da entrevista pelo departamento de Recursos Humanos e Direção da empresa, a resistência por parte de algumas gestoras em conceder detalhes mais precisos, a não participação do RH para apresentar as políticas de diversidade da empresa, o que não permite afirmar se a quantidade de mulheres nos cargos de gestão da empresa analisada faz parte de uma política de diversidade formal ou se ocorreu de forma aleatória. Além disto a própria coleta junto aos funcionários poderia ser contaminada uma vez que estes poderiam tender a dar respostas consideradas mais “aceitáveis socialmente” e não condizentes com o que realmente pensam.

Para além desta investigação, as sugestões para estudos futuros se resumem na análise mais detalhada do cenário atual – enfrentado pelas mulheres nos cargos de gestão no ambiente global, pesquisar a percepção dos pares de sexo masculino e analisar as estratégias bem-sucedidas de organizações. Em suma, o acesso a um modelo bem delineado que apresentou resultados efetivos para diminuir, ou até mesmo eliminar, os preconceitos enfrentados pelas mulheres no âmbito empresarial pode servir de incentivo para a difusão de uma nova cultura.

Referências

- Araújo, A. Gama, F. Picanço, & I. Cano. (2018). Evolução das percepções de gênero, trabalho e família no Brasil: 2003-2016. In C. Araújo, A. Gama, F. Picanço, & I. Cano (Orgs.), *Gênero, família e trabalho no Brasil* (pp. 15-45). Rio de Janeiro: Gramma.
- Automotive Business. (2019). Estudo diversidade no setor automotivo. São Paulo. 1-69. https://wllcdn.automotivebusiness.com.br/abnews/filer_public/a1/9f/a19f8aed-ac70-4ec481cfc6fbc85d4db7/diversidade_no_setor_automotivo_2019.pdf.
- Baquero, J., Guataquí, J., & Sarmiento, L. (2000). Un marco analítico de la discriminación laboral: teorías, modalidades y estudios para Colombia. *Economía: Borradores de Investigación*, 8, 1-31.
- Barbará, S. (2008). *Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação*. Qualitymark. 1.
- Barros, A. M. de. Discriminação no emprego por motivo de sexo. (2020). In Renault, L. O. L., Viana, M. T., CANTELLI, P.O. *Discriminação* (2a ed.). LTr.
- Biroli, F. (2010). Mulheres e política nas notícias: Estereótipos de gênero e competência política. *Revista crítica de ciências sociais*, 90, 45-69.
- Bonome, J. B. V. (2009). *Teoria geral da administração*. Iesde Brasil SA.
- Ceribeli, H. B., Rocha, G. B. de S., Pereira, M. R. (2017). Mulheres em cargos de chefia: desafios e percepções. *Diálogo*, 36.
- Chávez, N. M. e Ríos, H. (2014). Discriminación salarial por género “efecto techo de cristal”. Caso: siete áreas metropolitanas de Colômbia. *Dimensión Empresarial*. 12(2), 29-45.
- Cisne, M. (2014). *Feminismo e consciência de classe no Brasil*. Cortez Editora.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. John Wiley & Sons.
- Cuadra Palma, L. N., & Restrepo Quintero, K. (2020). The mutation of the Chilean corporate habitus based on two metaphors for female leadership. *Revista Científica General Jose Maria Cordova*, 18 (30), 461-476.
- G.L.D’Alonso, (2008). Trabalhadoras brasileiras e a relação com o trabalho: trajetórias e travessias. *Psicologia para a América Latina México*, 15. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000400003.
- Diehl, B. T., Senna, T. S. (2016). A construção da identidade da mulher no espaço público: um processo relacionado ao poder. *Revista Humanidades, Fortaleza*, 31(1), 23-41. <https://periodicos.unifor.br/rh/article/view/4832>.

Espíndola, G. (2013). A trajetória do poder da mulher: do lar ao mercado de trabalho. Curso de especialização em gestão de equipes. <http://pt.slideshare.net/eudelucy/a-trajetria-do-poder-da-mulher-do-lar-aomercado-de-trabalho>.

Ferreira, J. B., Sadoyama, A. S. P., Correia, A. F. C., & Gomes, P. A. T. D. P. (2015). Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9 (3), 45-66.

Ferreira, M. C. (2011). A ergonomia da atividade pode promover a qualidade de vida no trabalho?: Reflexões de natureza metodológica. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 11(1), 8-20.

Freire, N. (2007). In: Frossard, H. Instrumentos internacionais de Direitos das Mulheres. Brasília. D.F.: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 9-12. https://assets-compromissoeatitude-ipg.sfo2.digitaloceanspaces.com/2012/08/SPM_instrumentosinternacionaisdireitosdasmulheres.pdf.

Garcia, L. D. S., & Conforto, E. (2012). A inserção feminina no mercado de trabalho urbano brasileiro e renda familiar. *Saúde em Debate*, 36(95), 523-532. <http://cdn.fee.tche.br/jornadas/2/H7-03.pdf>.

Gil, A. C. (2019). Como elaborar projetos de pesquisa (6a ed.). São Paulo: Atlas.

Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and leadership: Selection, development, leadership style, and performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32-65.

Guedes, M. C. (2008). Mulheres de alta escolaridade: repensando a relação entre maternidade e mundo do trabalho. XVI Encontro Nacional de Estudos Populacionais, Caxambú. Associação Brasileira de Estudos Populacionais, Belo Horizonte, Brasil.

Hirata, H., & Kergoat, D. (2007). Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de pesquisa*, 37, 595-609. <http://scielo.br/pdf/cp/v37n132/a0537132>.

Hirata, H., & Kergoat, D. (2021). Atualidade da divisão sexual e centralidade do trabalho das mulheres. *Revista de Ciências Sociais-Política & Trabalho*, [SL], 53, 22-34.

Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos Ebape.br*, 16, 331-344.

Kergoat, D. (2009). Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In Hirata, H., Laborie, F., Doaré, H. le, & Senotier, D. *Dicionário crítico do feminismo*. UNESP.

Knechtel, M. do R. (2014) Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada. *Intersaberes*.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.

Lima, L. C. D. (2010). Idade materna e mortalidade infantil: efeitos nulos, biológicos ou socioeconômicos. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 27, 211-226.

Lima, L. L. de B. (2011). A masculinização da mulher líder no Brasil: quatro estudos sobre estereótipos de gênero e protótipos de liderança. Tese de Doutorado.

Lira, J. (2015). Motivação no trabalho: um estudo de caso em uma instituição de ensino federal (Monografia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, *lume repositório digital*. www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/131488/0/00976193.pdf?sequence.

Loden, M. (1988). Liderança feminina: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma. *Bandeirnte*.

Marrugo-Salas, L. (2016). El acceso de la mujer a cargos de toma de decisiones en las empresas colombianas que cotizan en bolsa. *Entramado*, 12(1), 108-120.

Mendonça, L. K., de Lima Nascimento, T. R., & da Silva, R. M. (2014). Mulheres na Engenharia: desafios encontrados desde a universidade até o chão de fábrica na Engenharia de Produção na Paraíba. 18 REDOR, Recife, PE, Brasil. <http://www.ufpb.br/evento/index.php/18redor/18redor/paper/viewFile/1938/852>.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.

Muchinsky, P. M. (2004). *Psicologia Organizacional*. Pioneira Thompson Learning.

Oliveira, L. M. de, Perez Jr, J. H.; & Silva, C. A. dos S. (2010). *Controladoria estratégica*. (6a ed.). Atlas.

Oliveira, Z. L. C. D., & Olinto, G. (2004). A inserção no trabalho segundo a condição na família: dados da PNAD 2001 para o Brasil urbano. *Mulher e trabalho*, 4, 31-44. <http://ridi.ibict.br/handle/123456789/79>.

Prado Gonçalves, E. B., Espejo, M. M. S. B., Altoé, S. M. L., & Voese, S. B. (2016). Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(1), 95-112.

Rocha-Coutinho, M. L. (2013). A difícil arte de harmonizar família, trabalho e vida pessoal. *Casal e família: transmissão, conflito e violência*. 13-33.

Rodrigues, S. C., & Silva, G. R. D. (2015). A liderança feminina no mercado de trabalho. *Revista digital de Administração*, 1(4), 1-12.

Roebuck, A., Thomas, A., & Biermeier-Hanson, B. (2019). Organizational culture mitigates lower ratings of female supervisors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(4), 454-464.

Rosenthal, R., & Rezende, D. (2017). Mulheres cientistas: um estudo sobre os estereótipos de gênero das crianças acerca de cientistas. *Seminário Internacional Fazendo Gênero*, 11, 1-12. http://www.en.wwc2017.eventos.dype.com.br/resources/anais/1498780727_ARQUIVO_Trabalhocompleto_RenataRosenthal.pdf.

Samuelson, H. L., Levine, B. R., Barth, S. E., Wessel, J. L., & Grand, J. A. (2019). Exploring women's leadership labyrinth: effects of hiring and developmental opportunities on gender stratification. *The Leadership Quarterly*, 30(6), 101314.

Santos, A. J. R. (2008). *Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora.

Santos, J. C. S., & Antunes, E. D. D. (2012). Relações de Gêneros nas Organizações: a construção de estereótipos de liderança masculina e feminina no judiciário de Rondônia. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, 4(3), 171-189.

Seggiaro, F. B. (2017). *Mulheres no Mercado de*

Trabalho: Análise das dificuldades de gênero enfrentadas pelas mulheres do século XXI. *Revista Metodista de Administração do Sul*, 2(2), 83-107.

Silva, C. R. R. D., Carvalho, P. M. D., & Silva, E. L. D. (2017). Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. *Educação, Gestão e Sociedade*, 7(25), 1-12.

Silva, G. C. C. da, Santos, L. M., Teixeira, L. A. (2005). A mulher e sua posição na sociedade da antiguidade aos dias atuais. *Revista SBPH*, 8(2), 65-76.

Silva, S. G. D. (2010). Preconceito e discriminação: as bases da violência contra a mulher. *Psicologia: ciência e profissão*, 30, 556-571.

Sorj, B.; Hirata, H. Introdução. (2019). In Maruani, M. *Trabalho, logo existo: perspectivas feministas*. FGV Editora.

Vieira, A., Monteiro, P. R. R., Carrieri, A. D. P., Guerra, V. D. A., & Brant, L. C. (2019). Um estudo das relações entre gênero e âncoras de carreira. *Cadernos EBAPE. BR*, 17, 577-589.

Women in business 2022. (2022). Opening the door to diverse talent. Grant Thornton. <https://www.grantthornton.global/en/insights/women-in-business-2022/>.

Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of management*, 15(2), 251-289.

Zanin, E. R. M., Machado, N. S., & Sehnem, S. (2011). Comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: estudo de caso em agroindústria do Oeste de Santa Catarina. *Revista Gestão Organizacional*, Chapecó, 4(2), 170-196.