

# Equipes Gerenciadas por Mulheres - Representações Sociais Sobre Gerenciamento Feminino

## *Women Managers' Teams – Social Representations about Feminine Management*

Tânia Maria Fontenele Mourão & Ana Lúcia Galinkin\*

*Universidade de Brasília, Brasília, Brasil*

### **Resumo**

Este estudo teve como objetivo apreender a maneira como as equipes que têm uma mulher como gerente estão construindo representações sociais sobre este gerenciar. Participaram 74 mulheres e 72 homens de equipes que trabalham com sete mulheres que atingiram o topo de carreira, ocupando cargos administrativos nos níveis DAS 5 e DAS 6 da Administração Pública Federal. Utilizou-se a associação livre de palavras, sendo as respostas analisadas pelo *software* EVOC. Os resultados indicam que os participantes identificam algumas características que as equipes atribuem ao gerenciamento feminino. Apontam para uma forma de gestão voltada para as relações pessoais, respeito pela pessoa, preocupação com a qualidade do trabalho. Um gerenciamento cujo estilo interativo se caracterizaria pela capacidade de promover a inclusão, característico das formas de redes planas de gestão.

*Palavras-chave.* Equipes; gerenciamento feminino; representações sociais; liderança de mulheres.

### **Abstract**

The aim of this study was to apprehend the way teams that have a woman as a manager are building the social representation about this management. The participants were 74 women and 72 men whose teams work with seven women who have reached the top of their careers in administrative positions of DAS 5 and DAS 6 levels of the Public Federal Administration. A free association test was applied and analyzed through the EVOC software. The results showed that the participants identified some characteristics on women management that were considered a feminine form of leadership: interpersonal relationship, respect for individuality, concern with the quality of work. This kind of management carries an interactive style that is characterized by the capacity to promote inclusion, which is a characteristic of flat management nets.

*Keywords:* Teams; feminine management; social representations; women leadership.

Na década de 1970 teve início uma visível expansão da participação feminina no mercado de trabalho, em particular entre mulheres de classe média, casadas e mães de família, o que lhes conferiu o *status* de trabalhadoras assalariadas e uma nova identidade nos espaços públicos (Oliveira, 2003). Este fenômeno ocorreu não apenas no Brasil, mas em diferentes países industrializados do Ocidente como, por exemplo, na França e na Alemanha, onde houve um aumento na inserção das mulheres no mercado de trabalho que Marry (2003) classifica como espetacular. Outro exemplo é o Reino Unido, onde a participação de trabalhadoras aumentou, passando de um terço, em 1959, para metade dos efetivos entre os assalariados em 1994 (Walby, 2003). Quanto às norte-americanas, Ferdman (1999) comenta que o aumento no número e na proporção de mulheres que trabalham fora de casa é um fenômeno atual de brancos, porque as mulheres negras norte americanas sempre trabalharam fora.

No Brasil, apesar dos avanços em ocupações mais qualificadas e em nichos considerados como masculinos, as áreas mais favoráveis às mulheres continuam sendo a de serviços comunitários e sociais, onde já estão mais representadas e têm maiores oportunidades de ocuparem cargos gerenciais (Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados [SEADE], 2006). Em setores tipicamente masculinos, como gerentes financeiras, comerciais e de publicidade, está ocorrendo, também, uma expressiva participação feminina nos cargos de diretoras (SEADE, 2006).

A atuação das mulheres vem crescendo nas posições de liderança em empresas, em particular nas micro e pequenas empresas, tanto no setor formal quanto informal, representando 46% do total de empreendedores brasileiros (Jonathan, 2005). Mas as posições de destaque na hierarquia das grandes corporações mundiais só começaram a ser galgadas pelas trabalhadoras na década de 90 do século passado. No Brasil, apenas 6% dos cargos de chefia nas maiores empresas brasileiras são ocupados por mulheres (Corsini & Souza Filho, 2004).

É no setor público que as mulheres têm tido maiores chances de ocupar postos de trabalho e, também, posições de chefia. Isto se deve, em parte, ao fato do Estado prover

\* Endereço para correspondência: Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Departamento de Psicologia Social e do Trabalho, Campus Universitário Darcy Ribeiro, Asa Norte, Brasília, DF, 70910-900. Tel.: (61) 307 2625; Ramal: 223; Fax: (61) 347 7746. E-mail: [anagalinkin@uol.com.br](mailto:anagalinkin@uol.com.br); [taniafontenele@gmail.com](mailto:taniafontenele@gmail.com)

serviços que são culturalmente considerados femininos como educação, saúde e assistência social. Além disso, as contratações são menos discriminatórias uma vez que o ingresso ocorre por concurso público (Fontenele-Mourão, 2006). Em diagnóstico realizado pela ENAP – Escola Nacional de Administração Pública (1998) consta, entretanto, que o número de mulheres em postos de gerência no Serviço Público é inversamente proporcional ao nível decisório associado a estes postos. Isto significa que, quanto mais alto o escalão, menos representadas estão as mulheres.

Em relação aos DAS (Cargo de Direção e Assessoramento Superior), quanto mais alto o nível do cargo, menor o número de pessoas do sexo feminino nesses postos gerenciais. As estatísticas mostram que as mulheres representavam, em 2004, um percentual ainda reduzido nos postos de comando no serviço público federal, cerca de 19,3% ocupantes de DAS 6, o posto mais alto dos cargos de confiança. Elas estavam mais representadas nos níveis DAS 1 (46,5%) e DAS 2 (46,4%) (Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos [SIAPE], 2004). O DAS 6 corresponde à maior colocação hierárquica na Administração Pública, função reservada aos presidentes e diretores gerais destas organizações.

Estão ocorrendo, entretanto, mudanças das formas hierárquicas de organização para formas planas e de redes, favorecendo o que tem sido interpretado como o estilo feminino de administração. Zauli-Fellows (2006), citando Rosener (1990), comenta que este estilo de liderança feminino, denominado interativo, se caracteriza por encorajar a participação, dividir o poder e a informação e desenvolver a auto-estima das pessoas. Esta forma de gestão se caracterizaria, segundo Morgan (2002) pela capacidade de tecer redes de inclusão, gerar consenso, mobilizar percepções e prestar mais atenção ao processo em lugar de privilegiar apenas o produto. Estas formas de redes planas, que estão convivendo com as formas hierárquicas de gerenciar, são o meio encontrado para enfrentar as mudanças que estão ocorrendo na sociedade, em geral, e nas organizações e relações de trabalho, em particular.

A crescente participação de trabalhadoras assalariadas, tanto no setor público quanto privado, e o número cada vez maior de mulheres ocupando posições de chefia em setores que eram, tradicionalmente, ocupados por homens, sugerem que essas mudanças podem estar sendo significativas a ponto de gerarem representações sociais sobre o que se poderia chamar de gerenciamento feminino ou estilo feminino de gerenciar.

Este texto resulta de uma pesquisa realizada com equipes que têm mulheres como gerentes, que ocupam cargos nos níveis DAS 5 e DAS 6 no governo federal. O estudo procurou apreender a maneira como tais equipes percebem o gerenciamento realizado por estas mulheres, e verificar se estão construindo representações sociais, segundo a teoria desenvolvida por Moscovici (1988), sobre este gerenciar.

## Abordagem Teórica

Para a identificação das representações sociais, de um possível gerenciamento feminino, foi adotada abordagem psicossociológica da Teoria das Representações Sociais (Moscovici, 1988). Esta teoria busca explicar como se processam as “teorias” do senso comum que tentam dar significado à vida cotidiana, ou seja, à realidade social. Para tanto, considera como elementos desse fenômeno o conhecimento construído e compartilhado socialmente, as atitudes que dele decorrem e o processo de elaboração e construção do pensamento social (Moscovici, 1978, 1981). As representações sociais, segundo Abric (1998), se referem a um conjunto de elementos – crenças, informações, opiniões sobre um objeto – que se estruturam num sistema sociocognitivo, composto por um elemento, ou mais, que dá sentido à representação. Segundo esta abordagem teórica, a maneira como as pessoas representam um determinado objeto, funciona como um sistema de interpretações da realidade que vem reger as relações dos indivíduos com o seu meio físico e social, determinando seus comportamentos e práticas (Abric, 2001; Moscovici, 1981).

Na abordagem estrutural das representações sociais, formulada por Abric (1998), o autor concebe um núcleo central em torno do qual as representações sociais se organizam. Este núcleo é constituído por elementos cognitivos mais estáveis, rígidos e consensuais que asseguram a continuidade da representação. O núcleo central tem duas funções fundamentais: uma função geradora, correspondendo ao elemento através do qual o significado dos outros elementos constitutivos da representação são criados ou transformados. É através dele que os outros elementos ganham sentido e valor. A outra função é organizadora, operando como o elemento unificador e estabilizador das representações. O núcleo central contém, assim, os elementos estruturantes e relativamente estáveis das representações. Já os sistemas periféricos dizem respeito a elementos que são menos estáveis e estão mais sujeitos a mudanças, mas são, também, constitutivos de uma representação (Abric, 2001).

Segundo este referencial teórico, na experiência cotidiana com um dado fenômeno ou objeto significativo para os sujeitos, estes constroem representações sociais sobre o fenômeno ou objeto. No caso aqui em estudo, perguntase se as equipes que têm uma mulher como gerente estão construindo uma forma particular de conhecimento sobre esta experiência. Um conhecimento partilhado construído em suas experiências e comunicações sobre esta realidade, relativamente nova, que é o gerenciamento realizado por mulheres em altos postos de chefia.

O objetivo da pesquisa foi verificar se as equipes que trabalham com mulheres gerentes construíram representações sociais acerca do gerenciamento realizado por mulheres, e quais elementos constituem tais representações. Buscou-se identificar um provável núcleo central, que organiza as representações, e os sistemas periféricos a ele

vinculados. Para se verificar se os sujeitos da pesquisa identificam uma forma feminina de gerenciar partiu-se de um termo indutor “trabalhar com mulher gerente é...”. Optou-se por equipes que trabalham com sete mulheres que atin-giram o topo de carreira no Serviço Público Federal, ocupando cargos administrativos nos níveis DAS 5 e DAS 6 da administração pública

## Método

### *Participantes*

Participaram deste estudo 146 sujeitos, sendo 74 mulheres e 72 homens. Os participantes eram ocupantes de diferentes postos, como cargos de chefia, assessoria técnica e cargos operacionais do Serviço Público Federal. Quanto à escolaridade dos participantes, 55,4% das respondentes do sexo feminino e 50 % do sexo masculino têm nível superior completo. A variação da idade foi bem ampla (idade mínima de 18 e máxima de 61 anos). Houve uma maior concentração de funcionários nas faixas etárias entre 29 e 50 anos. Quanto à função ocupada, ocorreu maior concentração na função de assessoria técnica (47,22% do sexo feminino e 40,54% do sexo masculino). A amostra se constituiu de voluntários que se interessaram em participar da pesquisa.

### *Instrumento e Procedimento de Coleta*

Ao entrar em contato com os funcionários que compõem as equipes das gerentes, foi-lhes explicado que se tratava de uma pesquisa autorizada pela instituição. Apenas 3% dos funcionários das equipes das gerentes se recusaram a participar, justificando-se pelo acúmulo de trabalho. Os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos e o sigilo, assim como a possibilidade de desistência, caso não se sentissem à vontade para participar. Foram informados, ainda, que os procedimentos não lhes causariam nenhum dano e que a desistência, em qualquer momento dos procedimentos, não lhes traria qualquer prejuízo. Em seguida foi-lhes solicitado que assinassem um termo de consentimento livre e esclarecido.

O tempo médio de aplicação do instrumento foi de 20 minutos, incluindo a identificação dos sujeitos, leitura e assinatura do termo de consentimento e orientação sobre o preenchimento do instrumento. A coleta foi realizado por uma pesquisadora devidamente treinada para este fim e supervisionada por uma pesquisadora doutora. Os procedimentos seguiram os princípios éticos de investigação com seres humanos.

Foi utilizado um instrumento baseado na técnica de associação livre, partindo de um termo indutor, respondido por escrito e individualmente. A técnica de associação livre permite o acesso ao conteúdo e à estrutura das representações sociais, que são formas de conhecimento organizadas nos campos semânticos que possuem estruturas estáveis, e um teste de associação induz a expressão de significados (Garnier, 1997). A frequência e a ordem de evocação permitem o acesso à diversidade no campo semântico de um grupo.

O instrumento é dividido em quatro itens. No primeiro, a partir de um termo indutor, são realizadas associações ao termo. Os participantes foram solicitados a escrever, no primeiro item, até nove palavras ou expressões que lhes viessem à mente, associadas ao termo indutor “trabalhar com mulher gerente é...”. Em seguida, no foi-lhes solicitado que marcassem as três palavras ou expressões escritas que lhes parecessem ser as mais representativas do termo indutor. No terceiro item foi solicitado aos sujeitos que escrevessem essas três primeiras palavras hierarquizando-as por ordem decrescente de importância. No quarto item foi pedido que escolhessem, entre as três palavras hierarquizadas, a mais representativa do termo indutor e escrevessem as razões dessa escolha. Neste último quesito os participantes tiveram a oportunidade de explicar sua escolha, justificando a importância dada à palavra escolhida.

Os três termos ou expressões considerados mais representativos permitem verificar a estrutura e a centralidade da representação social sobre o fenômeno ou objeto, representação esta construída pelos respondentes. A estrutura da representação é verificada por meio da frequência de evocações das palavras, de sua ordem de evocação e de sua importância para os sujeitos. A congruência entre frequência e ordem de evocação é um indicador de centralidade dos elementos (Abric, 2001). A explicação dada pelos participantes para a palavra considerada como a mais importante permite qualificar esta resposta, buscando o seu significado no contexto das palavras principais.

### *Procedimento de Análise de Dados*

Para a análise dos dados recolhidos através do instrumento baseado na técnica de associação livre foi utilizado o programa EVOC (*Ensemble de Programmes Permettant l'Analyse des Évocations*), que realiza uma análise de evocação, fornecendo dados para o reconhecimento da estrutura das representações sociais, com seus possíveis elementos centrais e periféricos. A *Análise de Evocação* permite identificar a organização interna das representações em função de dois critérios: a frequência e a ordem de evocação (Ribeiro & Almeida, 2003). Segundo Vergés, Albertini e Ryba (1996), as palavras evocadas com maior frequência e prontidão pelos participantes devem, muito provavelmente, fazer parte do núcleo central das representações.

Com os resultados obtidos nesta etapa, realizou-se uma nova análise, a *Análise de Palavras Principais*. Aqui, consideraram-se elementos do núcleo central e do sistema periférico e foi realizada a comparação de suas frequências de evocação com a frequência de palavras consideradas importantes pelos sujeitos. A partir do cálculo da “queda da frequência”, obteve-se um segundo indicador de elementos, provavelmente pertencentes ao núcleo central e ao sistema periférico.

Por fim, a partir dos resultados obtidos na análise de evocação simples, foi realizada uma outra etapa de análise, denominada *Análise de Similitude*, que permite verificar e

visualizar as relações que os termos da representação mantêm entre si.

A Análise de Similitude pressupõe que: (a) uma representação social é constituída por um conjunto de palavras organizadas com diversas relações; (b) essas relações podem ser orientadas, delimitando como exemplo hierarquia ou implicação, ou serem simétricas indicando semelhança ou antagonismo; e (c) em geral não são relações transitivas, ou seja, se A combina com B e B combina com C, não implica que A e C tenham alguma ligação. Essa relação simétrica não transitiva, constituinte das representações sociais, recebe o nome de *Análise de Similitude* (Cunha, 2000).

O índice de similitude clássica foi calculado a partir do número de pessoas que tratam itens iguais da mesma maneira e que aparecem graficamente mais próximos. Como resultado desse procedimento, obtivemos gráficos que ilustram a interseção entre todos os termos da representação que têm alguma relação.

### Resultados

#### Análise de Evocação

Na Figura 1, construída a partir do instrumento de evocação, tem-se uma primeira aproximação da organização de uma provável representação social do gerenciamento feminino, elaborada pelas equipes.

f	Ordem Média de Evocação					
	Inferior a 3,4		Superior a 3,4			
Acima de 15	30	Organização	2,40	17	Flexibilidade	3,52
	27	Compreensão	3,18			
	23	Competência	3,13			
	22	Bom	2,09			
	18	Indiferente	2,66			
	18	Interessante	3,05			
	17	Aprendizado	3,35			
Abaixo de 15	14	Agradável	2,78	14	Competição	4,71
	14	Sensibilidade	3,00	13	Diferente	3,61
	13	Normal	2,76	11	Dedicação	3,63
	12	Detalhista	3,33	10	Responsabilidade	3,90
	12	Tranquilidade	2,41	10	Humanização	3,80
	10	Desafiador	2,80	08	Inovador	4,00
	09	Gratificante	3,00			

Figura 1. Prováveis elementos da RS do gerenciamento feminino evocado pelos membros das equipes das mulheres em função da frequência e da ordem de evocação (N=146). N° Total de evocações = 850; N° Total de palavras diferentes = 314.

O primeiro quadrante à esquerda corresponde aos elementos que são primeiramente evocados e com uma frequência significativamente mais elevada em relação às palavras ou expressões associadas ao termo indutor. Esses elementos são indicadores do provável núcleo central da representação. Nas evocações realizadas pelos membros

das equipes das mulheres gerentes, aparecem neste quadrante os seguintes termos: *organização, compreensão, competência, bom, indiferente, interessante e aprendizado*. Estes foram os elementos evocados com maior prontidão e frequência, o que indica uma alta probabilidade de constituírem o núcleo central da representação social do gerenciamento feminino elaborada pelas equipes. Eles orientam percepções, atitudes, condutas e relações sociais do grupo que partilha determinadas representações sociais.

Os elementos situados no quadrante superior direito e no quadrante inferior esquerdo, com evocação menos frequente e menos imediata que aqueles do primeiro quadrante à esquerda, constituem a periferia próxima das representações. Referem-se à assimilação de novos conceitos, ainda não totalmente incorporados ao núcleo central, mas indicando uma possibilidade de inovação das crenças e opiniões. Refletem possíveis mudanças em relação ao objeto de representação que estão, provavelmente, ocorrendo ou sendo construídas no ambiente sociocultural dos atores sociais.

A periferia próxima, nesses resultados, é constituída por um único elemento: *flexibilidade*. Este termo pode ser um traço desejável na gestão das organizações e reconhecido pelas equipes como característicos do gerenciamento das mulheres. Ainda na periferia próxima, no quadrante inferior esquerdo, aparecem os termos: *agradável, sensibilidade, normal, detalhista, tranquilidade, desafiador e gratificante*.

Este resultado indica como as equipes representam algumas características que podem estar relacionadas à forma de trabalhar das mulheres gerentes, que são *organização, compreensão, flexibilidade, sensibilidade, detalhista, tranquilidade* sendo esta percepção, provavelmente, desenvolvida nas experiências com chefias femininas, em geral, e durante a gestão de cada gerente e às suas características de condução. Surge aqui o termo *organização* como o mais relevante, apresentando-se como o elemento de maior frequência (30) e baixa ordem de evocação (2,40). Neste caso, o trabalhar com mulher gerente corresponde à uma forma de trabalho na qual a organização prevalece. Alguns sujeitos, em suas explicações sobre a escolha que consideram a mais importante, verbalizaram:

“A gerente mulher é mais organizada [e com isso] toda a equipe, e os indivíduos, se vêm no dever de serem também mais organizado” (Sujeito 89).

“O ambiente fica mais organizado, com os trabalhos melhor distribuídos, tornando o trabalho eficaz e estimulante” (Sujeito 51).

Pelas falas dos sujeitos da pesquisa o termo *organização* pode ter dois sentidos. De um lado que as mulheres gerentes mostram, com sua organização e maior detalhamento, preocupação com a qualidade do trabalho (tudo sair bem feito) evitando o “retrabalho” e exigindo maior planejamento. Por outro lado, pode ser interpretado como algo em demasia, já que o excesso de organização levaria ao detalhismo, ao perfeccionismo, implicando em maior exigência de si e do outro, havendo o risco das decisões se tornarem mais demoradas e podendo, ainda, conotar uma

postura mais controladora. O que pode ser apreendido nas seguintes frases:

“Há uma preocupação em tudo que faz e que seja organizado, bem feito, não pode ter erros” (Sujeito 134).

“Elas gostam de cada coisa no seu devido lugar, levando, também, a um exagerado detalhismo” (Sujeito 42).

A competência diz respeito às características profissionais adotadas para viabilizar melhores resultados para a organização. Na definição dos participantes, competência é:

“Significa que a mulher valoriza a eficiência, com clara definição de padrões, processos e rotinas” (Sujeito 146).

“Competência significa estar comprometido e em sintonia com o objetivo maior de sua ação e para a instituição. Desenvolver tarefas e ter como meta alcançar resultados claros e avaliar suas ações” (Sujeito 3).

Já o termo *indiferente* teve uma elevada frequência de evocação (18) e apareceu, de forma recorrente, na primeira e segunda evocação (2,66) e associado à competência. Sugere que os participantes não creditam competência profissional ao fato do gerenciamento ser exercido por homem ou mulher:

“Capacitação independe de sexo, ou seja, desde que o chefe tenha conhecimento e as qualidades necessárias para o desempenho de suas funções, não há diferença de ser homem ou mulher” (Sujeito 74).

Observou-se que esta resposta *indiferente* em relação ao sexo de quem chefia, esteve acompanhada da resposta depende: do conhecimento, da capacitação, da dedicação e das qualidades para o desempenho da função. Está vinculada, também à *competência* que, pode-se interpretar pelas falas acima, independe das distinções sexuais, não sendo identificada pelas equipes como uma característica sexuada. Constatou-se que essas percepções são compartilhadas, de forma numericamente equilibrada, por homens e mulheres.

O segundo e o terceiro quadrantes apresentam os elementos considerados como periferia próxima da representação, ou seu sistema periférico próximo. Correspondem aos aspectos mais flexíveis das representações sociais e remetem a situações mais conjunturais da realidade. Refletem, ainda, a introdução de novas idéias. Os termos *flexibilidade*, no segundo quadrante à direita, e *agradável*, *sensibilidade*, *normal*, *detalhista*, *tranquilidade*, *desafiador* e *gratificante*, no quadrante inferior à esquerda, constituem os elementos periféricos da representação social do gerenciamento feminino. Estes articulam-se com aqueles pertencentes ao núcleo central, compondo as representações (Abric, 1998). Verifica-se no sistema periférico próximo, segundo quadrante à direita e primeiro inferior à esquerda, a existência de cinco elementos associados a características positivas de se ter uma mulher como gerente, surgindo apenas outros dois fatores que apontariam aspectos não necessariamente positivos (normal e detalhista).

Os termos *compreensão*, *flexibilidade*, *sensibilidade*, *tranquilidade* indicam a reprodução de estereótipos sobre a feminilidade ou, ainda, a transposição de uma forma feminina de agir, aprendida no contexto das relações sociais, e culturalmente considerados como características femininas, para o ambiente de trabalho. Sugerem, ainda, que a forma de administrar das gerentes está voltada para as relações interpessoais, como se depreende das falas seguintes:

“As mulheres, de uma maneira geral, têm forte flexibilidade para resolver os problemas humanos” (Sujeito 25).

“Flexibilidade é a forma adotada pelas mulheres para gerenciar . . . respeitando as individualidades, a capacidade profissional de cada servidor, não esquecendo que é um ser humano” (Sujeito 46).

Finalmente, os elementos situados no quadrante inferior direito, que estão mais distantes dos elementos organizadores do núcleo central, podem referir-se a idiosincrasias pessoais ou de subgrupos, o que é indicado pela baixa frequência e evocação tardia. Na periferia distante, encontram-se os termos *competição*, *diferente*, *dedicação*, *responsabilidade*, *humanização*, inovador. São os aspectos mais individuais de uma representação social por serem pouco citados, com baixa frequência e acima de 3,6 na ordem das evocações. Referem-se a maneiras particulares de interpretação e não a uma representação partilhada por um grupo maior. Neste quadrante observam-se aspectos que podem ser tanto positivos quanto negativos – *competição* e *diferente*, predominando, entretanto, aspectos positivos – *dedicação*, *responsabilidade*, *humanização* e *inovador*. Destes, *humanização* e *inovador* podem estar mais diretamente ligados ao fato do cargo de gerente ser ocupado por uma mulher. *Humanização*, em nossa cultura, esta relacionada a valores sociais mais associados à feminilidade. E *inovador*, por ser mais raro se ter mulheres como gerentes em altos postos, pode estar se referindo a mudanças.

#### *Análise das Palavras Principais*

As palavras consideradas como as mais importantes pelos sujeitos foram submetidas à análise de frequência (Figura 2) buscando identificar aquelas que mais se destacaram.

Foram selecionadas as palavras com frequência maior ou igual a 15 e comparadas com as frequências das palavras consideradas pelos sujeitos como sendo as mais importantes. Com a comparação das frequências desses dois grupos de palavras obteve-se o percentual de queda de frequência, o qual se constitui em um indicador de centralidade dos elementos de uma representação social (Ribeiro & Almeida, 2003).

	<i>Elementos</i>	<i>Frequência Total de Evocação FTE(f)</i>	<i>Frequência de Palavras Principais FPP(f)</i>	<i>Queda de frequência (%)</i>
<i>Núcleo Central</i>	Competência	23	14	39
	Compreensão	27	15	44
	Indiferente	18	14	22
	Organização	30	24	20
	Flexibilidade	17	10	41
<i>Elementos Periféricos</i>	Interessante	18	08	55
	Aprendizado	17	06	64
	Bom	22	10	54

Figura 2. Elementos principais evocados pelas equipes. Para compor a tabela foram selecionadas as palavras com Frequência = ou > a 10 e examinamos a queda da frequência (N=146).

Nesta análise, os elementos que apresentaram uma queda de frequência abaixo de 50% foram considerados como, muito provavelmente, pertencentes ao núcleo central. Desta forma, considerando as análises apresentadas, estas indicam que os elementos constituintes do núcleo central da representação social do gerenciamento feminino são: *organização* (20%), *indiferente* (22%), *competência* (39%), *flexibilidade* (41%) e *compreensão* (44%). Os demais elementos que apareciam no primeiro quadrante à esquerda, sugerindo que faziam parte do núcleo central, passam para a primeira periferia. *Flexibilidade* que na primeira análise (Figura 1) aparece na periferia próxima, aqui é parte do núcleo central, mostrando a proximidade entre eles. Houve, assim, uma pequena alteração em relação à análise da evocação apresentada na Figura 1 e a confirmação da proximidade entre o sistema periférico próximo (primeiro quadrante à direita) e o núcleo central.

Este resultado sugere que estes termos são os elementos constitutivos de um provável núcleo central de uma representação social do gerenciamento feminino, elaborado pelas equipes de mulheres gerentes que participaram da pesquisa. A análise de similitude, apresentada a seguir, acrescenta elementos para esta afirmação.

*Análise de Similitude*

Para finalizar as análises da estrutura das representações sociais acerca do gerenciamento feminino elaborado pelas equipes, foi realizada uma análise de similitude sobre as respostas dos sujeitos. Com esta análise foi extraído um gráfico (Figura 3) mostrando as ligações entre os elementos da representação social do gerenciamento feminino. Os resultados da análise de similitude fornecem as relações mais significativas estabelecidas entre as palavras dos membros da equipe e, no caso em estudo, mostra-se coerente com as análises anteriores.

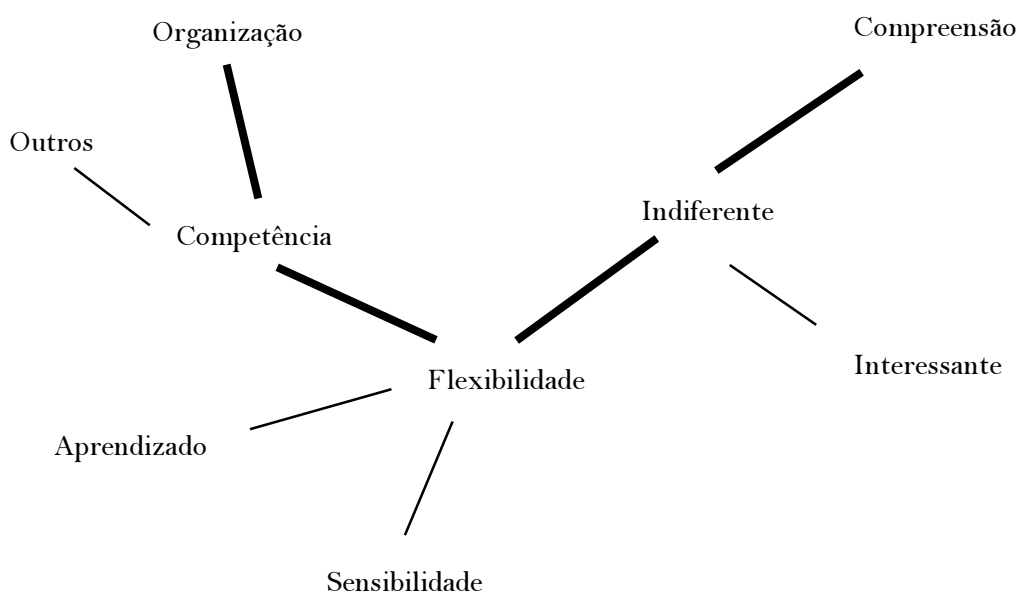


Figura 3. Árvore máxima da caracterização do gerenciamento feminino.

A Figura 3 mostra os elementos organizadores das representações. *Organização, competência, flexibilidade, indiferente e compreensão* aparecem como elementos organizadores das representações das equipes sobre o gerenciamento feminino, confirmando sua centralidade. *Interessante, sensibilidade e aprendizado* compõem esta organização estando as duas últimas associadas à flexibilidade. Pode-se inferir que estes componentes apontam para aspectos positivos do gerenciamento feminino. Elementos como sensibilidade e aprendizado, que derivam da flexibilidade, e interessante, ligado à indiferente, mesmos não estando tão salientes reforçam a percepção positiva. Secundariamente, somente os dois termos “difícil” e “indiferente” trariam aspectos não positivos.

Os resultados obtidos na análise realizada pelo EVOC apontam para uma representação do gerenciamento feminino, obtido através das associações ao termo indutor “trabalhar como mulher gerente é...”, estruturada a partir dos termos, *organização, competência, flexibilidade, indiferente e compreensão*. Estes termos corresponderiam ao núcleo central da representação, assegurando sua continuidade referindo-se, ainda, aos elementos cognitivos mais estáveis, rígidos e consensuais. Este núcleo dá sentido e valor aos outros elementos, unificando e estabilizando as representações. Em consonância com a abordagem teórica, refere-se a uma codificação da realidade, além de ser um guia para as práticas e relações sociais.

A interpretação desses resultados permite afirmar que há uma representação social do gerenciamento feminino que está sendo elaborada pelas equipes que trabalham com mulheres. Esta representação contém elementos que são caracterizados pelas equipes como próprias do gerenciar feminino, como organização, flexibilidade e compreensão, sendo que competência, que aparece associada a este gerenciar, não está, necessariamente, relacionada ao sexo e sim às características pessoais da/o gerente.

### Discussão

Os resultados da pesquisa aqui apresentada indicam que as equipes que trabalham com mulheres gerentes no Serviço Público Federal identificam algumas características, que atribuem ao gerenciamento feminino, respondendo às questões iniciais que deram origem a este estudo. Foi possível identificar, através da metodologia utilizada, elementos que constituem um provável núcleo central das representações. Características como *organização, compreensão, flexibilidade e competência* compõem o provável núcleo central e organizam as representações das equipes sobre o gerenciar das mulheres. Uma forma de gestão voltada para as relações pessoais, respeito pela individualidade, preocupação com a qualidade do trabalho. O *detalhismo* aparece, também, como característica do desempenho das gerentes, sugerindo mais um defeito que uma qualidade. A competência, outro elemento do provável núcleo central, é indicado como desvinculado do sexo de quem gerencia, sendo atribuída às características individuais de gerenciamento.

As respostas dos participantes sugerem que uma *feminização* do gerenciamento já estaria sendo percebida ou “construída” e incorporada às representações elaboradas pelos membros das equipes, correspondendo às mudanças nas formas hierárquicas para formas planas e de redes. Estas, segundo Zauli-Fellows (2006), se definiriam como estilo interativo ou feminino. Percebe-se, portanto, que as equipes que participaram deste estudo identificam diferenças entre as formas de gerenciamento realizadas por homens e por mulheres.

Pesquisas que focalizam o desempenho das mulheres em cargos de chefia são ainda raras e, como observa Melo (2002), se concentram na estruturação organizacional por sexo, enfatizando variáveis psicológicas. Alguns estudos em organizações, que focalizam diferenças de gênero, mostram resultados contraditórios. Enquanto alguns afirmam não haver diferenças substanciais entre homens e mulheres, outros indicam diferenças significativas entre os sexos (Tchaicovisky & Elizur, 2000). Um exemplo de diferenças de gênero em organizações pode ser observado nos resultados encontrados por Hoffman (1975), citado por Tchaicovisky e Elizur, que apontam para um comportamento masculino motivado pelo esforço em dominar e por padrões internos de excelência, contrapondo-se ao comportamento feminino motivado pela necessidade de afiliação e aprovação social, reproduzindo os estereótipos culturais de masculinidade e feminilidade.

Estudos realizados com mulheres gerentes mostram diferentes olhares sobre o assunto. Melo (2002), pesquisando nos setores industrial e bancário, encontrou diferenças na maneira como as próprias gerentes, nos dois setores, avaliaram o gerenciamento exercido por mulheres. As representantes do setor industrial entendem que a única forma de chefiar é atuando como homens, portanto reconhecendo apenas um estilo gerenciar. Neste caso a competição aparece como um traço de comportamento necessário para administrar e se fazer respeitar. Já as bancárias vinculam o exercício do cargo à competência, independentemente do sexo de quem chefia.

Uma outra pesquisa, realizada por Fontenele-Mourão (2006) com gerentes que ocupam posições na alta hierarquia no setor público federal, mostra que as gestoras afirmam a existência de uma forma feminina de gerenciar, voltada para o trabalho em equipe e caracterizada pela preocupação com o outro. Essas gerentes não apenas valorizam essa forma de gerenciamento, como reconhecem a transposição para o ambiente de trabalho de um aprendizado no lar – na administração doméstica, no papel de negociadoras das relações familiares e gestoras de uma multiplicidade de funções como mães, esposas, filhas e patroas. Respostas semelhantes foram encontradas por Cappelle, Guimarães, Doyle e Melo (2002) entre gerentes de uma companhia mineradora, setor predominantemente masculino que, segundo as autoras, “*encaram a feminilidade como uma vantagem e passam a explorá-la mais intensamente e a exaltá-la como uma tendência de conduta para todos aqueles que ocupam cargos gerenciais*” (p. 28).

Em pesquisa com funcionários da Câmara dos Deputados, Zauli-Fellows (2006) encontrou que, tanto homens quanto mulheres desta amostra afirmaram que as mulheres têm mais sensibilidade para desempenhar tarefas que envolvem relacionamentos interpessoais, mostrando que acreditam existir diferenças entre o desempenho de homens e de mulheres no exercício profissional. Estes resultados correspondem àqueles encontrados entre as equipes do Serviço Público Federal, aqui descritos.

Corsini e Souza Filho (2004) identificaram algumas semelhanças e algumas diferenças em relação às representações sociais de duas equipes, uma do setor público e outra do setor privado, em relação ao estilo de gerenciamento feminino. Os autores observaram que consistência (busca de resultados) e flexibilidade (busca de negociação e adaptação) têm uma presença significativa nas representações sobre a gestão feminina do conjunto dos participantes. Mas diferenças foram encontradas nas representações dos participantes das duas empresas, quando analisadas separadamente. Na empresa pública os funcionários apontaram para a instrumentalização das relações dentro empresa, relações mais impessoais e orientadas para a busca de resultados na forma de gestão das mulheres. Estas características têm sido vinculadas à masculinidade. Os empregados da empresa privada já apontam para o reconhecimento, a valorização da diversidade e a busca de negociações como características do gerenciamento feminino.

Observa-se, nesses estudos, que existem diferenças na percepção e avaliação do estilo de gestão exercida por mulheres, tanto entre as gerentes quanto entre as equipes que têm mulheres como chefes. Essas semelhanças e dessemelhanças nos resultados encontrados, nas diversas pesquisas, podem ser atribuídas a vários fatores. Entre eles, pode-se apontar a variedade de abordagens teóricas e metodológicas utilizadas pelos pesquisadores. Outra questão refere-se às experiências das gerentes e das equipes em seu local de trabalho. As organizações apresentam perfis diferenciados e as gerentes, características pessoais diversas. Além disso, o avanço das mulheres em nichos considerados masculinos é recente, assim como a ocupação de postos mais altos na hierarquia das organizações.

Para uma melhor análise das representações sociais das equipes sobre um possível gerenciamento feminino, será importante realizar pesquisas que verifiquem se as representações sobre gênero, construídas pela cultura, ou por diferentes segmentos sociais, não estariam sendo transpostas para o ambiente de trabalho, levando a uma avaliação estereotipada da gestão realizada por mulheres, o que não foi realizado neste estudo. Diferenças nas representações elaboradas por homens e mulheres, separadamente, também não foram, aqui, objeto de análise e poderiam ser valiosas para se compreender as relações sociais de gênero no contexto organizacional.

Sugere-se, ainda, que sejam realizados estudos comparativos, utilizando-se a mesma abordagem teórico-metodológica para indagar se existem representações sociais sobre o gerenciamento masculino, o que permitiria compreender melhor os resultados desta pesquisa. Possibili-

taria verificar se outras associações seriam evocadas e caracterizadas como formas masculinas de gerenciar. O mesmo poderia ser feito com equipes chefiadas por mulheres e por homens em organizações privadas e públicas, o que traria informações importantes para se comparar visões e representações sobre estilos de gerenciamento em contextos organizacionais diferentes.

## Conclusão

Gershenberg (2004) comenta que é difícil para as mulheres alcançarem o reconhecimento de suas equipes, mesmo apresentando níveis educacionais mais elevados e melhor qualificação profissional que os homens para o mesmo trabalho. Precisam trabalhar com muito mais afinco e apresentar resultados superiores aos de seus colegas homens para garantirem sua posição na organização. Apesar das dificuldades, Wirth (2001) entende que, na atualidade, as mulheres estão caminhando a passos largos para quebrar o chamado “teto de vidro” – as barreiras artificiais invisíveis criadas por preconceitos atitudinais e organizacionais que impedem as mulheres de ascenderem aos cargos de topo de carreira, ou de ampliarem sua atuação profissional.

Neste estudo, realizado com equipes de mulheres que estão ocupando os postos mais altos na hierarquia do Serviço Público Federal, foram encontrados resultados que indicam estar havendo aceitação deste gerenciamento pelas equipes. Observou-se, ainda, que as representações das equipes sobre o desempenho das mulheres apontam para uma forma feminina de gerenciar, que é confirmada por algumas das pesquisas aqui apresentadas. A percepção e avaliação deste gerenciar, entretanto, não é consensual, como se mostrou na discussão deste trabalho. Os resultados aqui discutidos podem ser indicadores de mudanças na administração pública, setor que tem sido mais favorável à absorção da mão de obra feminina e à ascensão das mulheres aos altos cargos gerenciais.

## Referências

- Abriç, J. C. (1998). A abordagem estrutural das representações sociais. In A. S. P. Moreira & D. C. Oliveira (Eds.), *Estudos interdisciplinares de representação social* (pp. 27-46). Goiânia, GO: AB.
- Abriç, J. C. (2001). *Práticas sociais y representacions*. México, DF: Coyacán.
- Cappelle, M. C. A., Guimarães, T. B. C., Doyle, M. L. F. C. B., & Melo, M. C. O. L. (2006). *A mulher gerente: Um estudo de caso numa companhia mineradora em Belo Horizonte/MG*. Retirado em 30 out. 2006, de [http://www.gvsp.br/iberoamerican/Papers/0429\\_ACF687.pdf](http://www.gvsp.br/iberoamerican/Papers/0429_ACF687.pdf)
- Corsini, L., & Souza, E. A., Filho (2004). Um estudo sobre as representações sociais de mulheres executivas: Estilos de comportamento e de gestão. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 7, 67-80.
- Cunha, G. G. (2000). *Brincadeiras, sexualidade, trabalho e sabedoria, assim definem nosso desenvolvimento*. Dissertação de Mestrado não-publicada, Curso de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de Brasília, DF.



- Escola Nacional de Administração Pública. (1998). *Diagnóstico da situação da mulher na Administração Pública Federal* (Texto para Discussão n° 28). Brasília, DF: Autor.
- Ferdman, B. M. (1999). The color and culture of gender in organizations: Attending to race and ethnicity. In G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work* (pp. 17-34). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fontenele-Mourão, T. M. (2006). *Mulheres no topo de carreira: Flexibilidade e persistência*. Brasília, DF: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres.
- Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. (2006). *Mulher & Trabalho*. Retirado em 31 out. 2006, de <http://seade.gov.br/produtos/mulher/index>
- Garnier, C. (1997, jul.). *Associative techniques and social representations*. Trabalho apresentado no XXVI Congresso Interamericano de Psicologia, São Paulo, SP.
- Gershenberg, I. (2004). Gender, training, and the creation of a managerial elite: Multinationals and other firms in Jamaica. *Journal of Developing Areas* (Macomb, II), 28(3), 313-324.
- Jonathan, E. G. (2005). Mulheres empreendedoras: Medos, conquistas e qualidade de vida. *Psicologia em Estudo*, 10(3), 373-382.
- Marry, C. (2003). A comparação França-Alemanha sob o crivo das mulheres. In M. Maruani & H. Hirata (Eds.), *As novas fronteiras da desigualdade. Homens e mulheres no mercado de trabalho* (pp. 89-100). São Paulo, SP: Editora do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de São Paulo.
- Melo, M. C. O. L. (2002). *A gerência feminina em setores industrial e bancário: O conservadorismo internalizado versus o moderno em construção*. Trabalho apresentado na XXXVII Assembléia do Conselho Latino Americano de Escolas de Administração – CLADEA, Porto Alegre, RS.
- Morgan, G. (2002). *Imagens da organização: Edição executiva* (2. ed.). São Paulo, SP: Atlas.
- Moscovici, S. (1978). *A representação social da Psicanálise*. Rio de Janeiro, RJ: Zahar.
- Moscovici, S. (1981). On social representations. In J. P. Forgas (Ed.), *Social cognition. Perspectives on everyday understand* (pp. 181-209). London: Academic Press.
- Moscovici, S. (1988). Notes towards a description of social representations. *European Journal of Social Psychology*, 18, 211-250.
- Oliveira, Z. L. C. (2003). Trabalho e gênero: A construção da diferença. *Mulher e Trabalho*, 3. Retirado em 15 abr. 2007, de <http://www.fee.rs.gov.br/sitefee/content/publicacoes/pg.mulheretrabalho.php>
- Ribeiro, A. S. M., & Almeida, A. M. O. (2003). Masculinidade: Nova História, velhas representações. In P. H. F. Campos & M. C. S. Loureiro (Eds.), *Representações sociais e práticas educativas* (pp. 145-168). Goiânia, GO: Editora da Universidade Católica de Goiás.
- Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos. (2004, fev.). *Dados consolidados*. Brasília, DF: Ministério do Planejamento. Retirado em 13 mar. 2006, de <http://www.planejamento.gov.br/recursos/conteudo/pesquisa.siape.htm>
- Tchaicovisky, F. M., & Elizur, D. (2000). *Diferenças de gênero em valores no trabalho e motivação para realização*. Trabalho apresentado na VII Conferência Bi-Anual da International Society for the Study of Work and Organization Values, Jerusalém, Israel. Retirado em 10 ago. 2007, de [http://bancoda.mulher.org.br/publicacao/motivacao\\_para\\_realizacao.pdf](http://bancoda.mulher.org.br/publicacao/motivacao_para_realizacao.pdf)
- Vergés, P., Albertini, J. M., & Ryba, R. (1996). *Key factors – Mental representations of the economy: A key factor in economic progress*. Aix en Provence, France: Copernicus.
- Walby, S. (2003). As figuras emblemáticas do emprego flexível. In M. Maruani & H Hirata. (Eds.), *As novas fronteiras da desigualdade. Homens e mulheres no mercado de trabalho* (pp. 289-298). São Paulo, SP: Editora do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de São Paulo.
- Wirth, L. (2001). Women in management: Closer to breaking through the glass ceiling? In M. F. Loutfi. *Women, gender and work – What is equality and how do we get there?* (pp. 239-249). Geneve, Switzerland: International Labour Office.
- Zauli-Fellows, A. (2006). *Diversidade e gênero na Câmara dos Deputados: Um estudo sobre igualdade de oportunidade entre mulheres e homens*. Dissertação de Mestrado não-publicada, Departamento de Administração, Universidade de Brasília, DF.

Recebido: 20/11/2006  
1ª revisão: 28/03/2007  
Aceite final: 25/07/2007