

**Gabriele Domeneghini  
Mercali**

*Mestranda em Administração  
pela Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul*  
[gabi\\_mercali@hotmail.com](mailto:gabi_mercali@hotmail.com)

**Gabriela Sangalli Gasparin**

*Mestranda em Administração  
pela Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul*  
[gsgasparin@yahoo.com.br](mailto:gsgasparin@yahoo.com.br)

**Angela Beatriz Busato  
Scheffer**

*Professora do Programa de Pós-  
Graduação da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul*  
[angela.scheffer@ufrgs.br](mailto:angela.scheffer@ufrgs.br)

#### Dados para correspondência

Angela Beatriz Busato Scheffer  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Escola de Administração.  
Av Washington Luis, 855 sala 415  
Centro  
90010-460 - Porto Alegre, RS - Brasil

Recebido em: 20/05/2017  
Aprovado em: 07/11/2017

DOI:  
<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v7i3.34955>

## **MULHERES A FRENTE: UM ESTUDO DAS PRÁTICAS DE GESTÃO SOB UM OLHAR FEMININO EM PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES DE NEGÓCIOS TRADICIONALMENTE MASCULINIZADOS**

***WOMEN AHEAD: A STUDY OF MANAGEMENT  
PRACTICES UNDER A FEMALE LOOK AT SMALL  
BUSINESS FAMILIES OF TRADITIONALLY MALE***

---

### RESUMO

O estudo analisou práticas de gestão, especialmente gestão de pessoas, em ramos de trabalho considerados masculinizados de empresas familiares no município de Veranópolis-RS. Através de entrevistas semiestruturadas com 11 gestoras, buscou-se compreender como é percebida a experiência de trabalho por essas profissionais. Observou-se nas práticas de gestão: trabalho multifuncional, a confiança construída, laços afetivos baseados em uma relação de família, seleção informal, treinamento no local de trabalho e feedbacks mediadores. Características de gestão feminina foram associadas às experiências de vida familiar, centrada na intuição, no cuidado e mediação das relações, considerando estar inseridas em uma cultura predominantemente italiana.

**Palavras-chave:** Gênero; empresa familiar; gestão de pessoas.

---

### ABSTRACT

The study analyzed management practices, especially people management in workplaces considered masculinized from family companies in the city of Veranópolis, RS. Through semi-structured interviews with 11 women managers, the study sought to understand how the work experience is perceived by these professionals. It was observed in management practices: multifunctional work, built trust, affective ties based on family relationship, informal selection people, workplace training and mediating feedbacks. Female management characteristics were associated with family life experiences, centered on intuition, care and mediation of relationships, considering that they are embedded in a predominantly Italian culture.

**Keywords:** Gender; family business; people management.

## 1 INTRODUÇÃO

A conquista da mulher por seu espaço no mercado de trabalho vem ganhando força em meio a uma sociedade em que tradicionalmente o homem se apresentava como o único provedor das necessidades da família. À esposa cabia pertencer à unidade familiar pelo casamento e pela responsabilidade de gerar filhos, cuidar da casa e do marido (ANDRADE; NETO, 2015).

Ao caracterizar o contexto atual é preciso reconhecer o aumento da participação feminina, inclusive na ocupação de cargos de gestão (IPEA, 2016). Apesar desse fato, dificuldades e diferenças entre gêneros ainda são percebidos. Tanto homens quanto mulheres podem conduzir a gestão de empresas. Contudo, as práticas de gestão por mulheres demonstram peculiaridades especialmente quando relacionadas à gestão de pessoas: elas são vistas como determinadas, comprometidas com o trabalho, sensíveis no trato com os funcionários e clientes, mulheres ao mesmo tempo racionais e emocionais (MACHADO, 2006). Tais peculiaridades apontam para um universo feminino e um masculino, discutido nos estudos de gênero, que refletem sobre a construção social implicada nessas diferenças. Um dos contextos que se pode observar estes universos são as pequenas empresas familiares, nas quais membros da família de ambos os gêneros convivem na realidade organizacional.

Considerando o mercado de trabalho, Dolabela (1999) coloca a pequena empresa entre as organizações que são responsáveis pelas taxas crescentes de emprego, de inovação tecnológica, de participação no PIB, e é justamente neste cenário que a gestão feminina vem ganhando maior espaço. Embora todas as empresas sejam distintas por suas particularidades, o modelo familiar se destaca: micro e pequenas empresas familiares demonstram reflexos do modelo de gestão nas próprias famílias, sofrem influência da cultura familiar, do segmento de atuação, do porte e região de atuação, ou seja, as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família e da cultura local (BORNHOLDT, 2005; GEERTZ, 1989).

O presente estudo tem como objetivo analisar as práticas de gestão realizadas por mulheres, especialmente gestão de pessoas, em ramos profissionais considerados masculinizados de empresas familiares da cidade de Veranópolis. Foram registrados relatos de mulheres inseridas neste meio e buscou-se compreender como estas percebem suas experiências de trabalho no referido contexto. Esta pesquisa mostra-se relevante ao oferecer um olhar sobre as formas de gestão femininas em ramos específicos, os quais eram ocupados somente por homens e que ainda traduzem forte influência histórico-cultural. O estudo também se mostra importante na medida em que há um aumento do número de mulheres que

trabalham em ramos masculinizados e poucos estudos a respeito da percepção e experiência quanto as práticas de gestão das mesmas.

Para tal, o município de Veranópolis foi escolhido para realização do estudo por ser composto fundamentalmente por empresas familiares, manter fortes traços culturais italianos e pela possibilidade de acesso das pesquisadoras às gestoras das empresas participantes. No presente estudo considera-se masculinizados os segmentos profissionais que apresentam atividades tipicamente exercidas por homens ou que sejam predominantemente frequentados por clientes do sexo masculino.

A partir de um modelo de pesquisa qualitativo-exploratória, optou-se pela análise qualitativa através de entrevistas semiestruturadas como principal meio de coleta de dados e levantamento das informações. Participaram do estudo 11 gestoras, todas de micro e pequenas empresas familiares do município, que exercem funções administrativas e em alguns casos também funções técnicas. Para realizar a análise dos dados, foram identificadas categorias, embasadas em Bardin (2011), que balizaram os achados relevantes para compreensão do fenômeno pesquisado.

O artigo está estruturado a partir de uma revisão bibliográfica dos principais tópicos abordados, método e contexto da pesquisa e resultados, os quais foram categorizados em grandes eixos de análise: o primeiro identifica as principais práticas de gestão de pessoas constatadas nestas empresas; o segundo aborda as interpretações sobre a predominância de homens nestes ramos; na sequência apresentam-se as correlações entre a cultura e a participação das mulheres nestes cargos; e, então, mostram-se as percepções das mulheres com relação ao seu trabalho. Por fim, apresentam-se as considerações finais e sugestões de pesquisas complementares.

## **2 REVISÃO TEÓRICA**

### **Gestão e recursos humanos em micro e pequenas empresas**

Dolabela (1999) coloca a micro e pequena empresa entre as organizações que são responsáveis pelas taxas crescentes de emprego, de inovação tecnológica, de participação no PIB e de exportação. Os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro.

De acordo com informações do SEBRAE (2016), o que diferencia micro e pequenas empresas é a receita bruta anual das mesmas. A microempresa “será a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário,

devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior é R\$ 3.600.000,00, a sociedade será enquadrada como empresa de pequeno porte”.

Bernardes e Martinelli (2003) resumem características de pequenas empresas confirmadas por diversos autores. São elas: alta personalização da gestão (JULIEN, 1997); restrição de recursos (ANDERSON; ATKINS, 2001); forma estrutural orgânica, pouca burocratização e de relações informais (JULIEN, 1997; MARCHESNAY, 1997); e situação de grande dependência face ao ambiente externo, sendo grande a importância dos stakeholders (MARCHESNAY, 1997; ANDERSON; ATKINS, 2001). Percebe-se consenso de que as pequenas e médias empresas apresentam forma peculiar e singular de gestão.

Conforme Drucker (1981), as atividades em pequenas empresas são realizadas normalmente por poucas pessoas, ou mesmo exclusivamente por parte do empresário, e de forma cumulativa. Em virtude do seu porte, o planejamento, o processo e as práticas se dão, muitas vezes, de modo não departamental, sendo as áreas funcionais não claramente definidas.

A informalidade é outra característica comum. A falta de normas e padrões no gerenciamento dos processos e pessoas pode tanto facilitar o surgimento de problemas de eficiência, por exemplo, quanto em alguns casos possibilitar a agilidade e resolutividade de situações cotidianas. Processos enrijecidos e demasiado burocráticos não são comumente encontrados nessas empresas.

As práticas de Recursos Humanos em pequenas empresas demonstram se apresentar como um dos tipos de informalidade presente neste contexto. A maioria dos estudos em relação a este tema aponta para uma estrutura de gerenciamento muito simples e sem autonomia (operacional) que se utiliza de práticas tradicionais (REIS; ESCRIVÃO FILHO, 2003, p.5). Assim, na seleção de candidatos, os métodos utilizados parecem ser bastante simplificados; de acordo Leite e Caillods (1985), normalmente a seleção se dá por forma de teste prático combinado com entrevista, sendo que quase 50% das pequenas empresas acabam por adotar somente o teste prático.

Quanto a Educação, Treinamento e Desenvolvimento, o mesmo estudo de Leite e Caillods (1985) concluiu haver pouco investimento nessas práticas. Quando ocorre, se dá de maneira bastante informal, sendo realizado no próprio local de trabalho, com a transmissão de conhecimento e o acompanhamento prático feito por um funcionário mais experiente. Seminários ou cursos fora da empresa também são realizados, porém com menor frequência. É importante salientar que a informalidade nestes processos não necessariamente remete a um resultado pouco eficiente. A flexibilidade e agilidade encontradas em ambientes informais

podem aumentar a eficiência nos processos e garantir que a especificidade de cada caso em questão seja levada em consideração (REIS; ESCRIVÃO FILHO, 2003).

## **Empresa familiar e gestão feminina**

Compondo a classificação das empresas, existem as chamadas empresas familiares. No final dos anos 80 no Brasil, segundo Bernhoeft (1989), de cada dez empresas, nove eram familiares, e seu controle estava com uma ou mais famílias. Uma das formas que representam de maneira significativa a realidade brasileira das microempresas é a empresa familiar. Bornholdt (2005) considera uma empresa familiar quando um ou mais traços podem ser identificados, tais como: o controle acionário pertence a uma família/herdeiros; os laços familiares determinam a sucessão no poder; os parentes se encontram em posições estratégicas; as crenças e os valores da organização identificam-se com os da família; os atos dos membros da família repercutem na empresa, não importando se nela atuam; e a ausência de liberdade total ou parcial de vender suas participações.

De acordo com o SEBRAE (2016), as empresas familiares possuem uma estrutura enxuta e entre os pontos fortes estão o comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência; a estrutura administrativa e operacional compacta; as relações comerciais e sociais importantes devidos a um nome familiar respeitado; a organização interna realizada pelos próprios proprietários, o que os torna mais dedicados; a valorização da confiança mútua, não apenas entre os familiares, mas também entre empregados mais antigos, o que exerce função importante no desempenho da empresa; a sensibilidade em relação ao bem-estar dos funcionários e da comunidade onde se encontram; e a disponibilidade de recursos financeiros para autofinanciamento através de poupança compulsória realizada pela família. Como pontos fracos podem-se citar dificuldades em discernir o que é intuitivo, emocional e racional; a postura de autoritarismo ou paternalismo do fundador; a exigência de dedicação excessiva dos familiares, prejudicando o lado da vida pessoal; os laços afetivos muito fortes, o que pode influenciar decisões e comportamentos; a expectativa de alta fidelidade dos funcionários; e a valorização do que é antigo acima de resultados que primam por competência e eficácia.

Empresas familiares de sucesso têm demonstrado por experiência que a esposa é personagem extremamente importante na estrutura da empresa familiar, mesmo em casos em que ela não participa diretamente do negócio. Com intensidades distintas, elas participam de decisões importantes uma vez que convivem diariamente com o marido e com os que o sucederão (WERNER, 2004). Ainda para o mesmo autor, com o crescimento da participação feminina na vida empresarial, muitas esposas têm se transformado em sócias efetivas atuando em áreas de suporte e também onde falta competência ao empreendedor.

Segundo Santos (2011), nas últimas décadas foi possível observar importantes mudanças no âmbito social, demográfico e cultural que influenciaram no crescimento da participação da mulher com relação ao trabalho. Baseado em dados do IBGE (2013), observa-se uma redução na taxa de fecundidade e aumento do número de famílias chefiadas por mulheres. Para Oliveira (1992), o fato das mulheres ingressarem no mercado de trabalho e a desvalorização da vida no lar contribuíram para diminuir a fronteira entre o privado e o público, entre o feminino e o masculino. Ainda, sucessivas crises econômicas que ocorreram a partir da década de 80 aumentaram as taxas de desemprego e a incerteza conduziu a um esforço coletivo da família para garantir a sobrevivência (LEONE, 2000).

No que se refere a gestão em pequenas empresas, elas apresentam, por si, um tipo de gestão peculiar, singular. Quando a gestão passa a ser não somente em pequena empresa, mas em empresa familiar e ainda, gerida por mulheres, esta peculiaridade parece se intensificar.

Pode-se dizer que homens e mulheres apresentam formas distintas de gerir, porém também possuem características em comum. Para Metz (2014), o perfil da liderança feminina seria uma combinação de características tipicamente masculinas, tais como iniciativa, coragem e determinação, e traços femininos de intuição e cooperação. Em relação às características próprias da mulher são encontradas: “humildade, maior estabilidade emocional, objetividade, paciência, autorenúncia, disposição para operar em ambientes de contrariedade, negociar fazendo menos concessões, e inteligência enriquecida pela intuição” (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002, p.186). Metz (2014) reconhece ainda que a preocupação com os outros é característica própria do gênero feminino e que esta deve ser considerada a seu favor ao estar em um ambiente onde a valorização dos recursos humanos tende a ser mais significativa que os outros recursos, sejam estes colaboradores, fornecedores ou clientes.

Esta flexibilidade permite a não valorização de certos tipos de oportunismos e como nestes modelos de organizações as relações familiares possuem valores próprios (intrínsecos a relação, não como meios formais de alcançar objetivos organizacionais), os relacionamentos são valorizados por si só. Neste ambiente,

a mulher consegue construir um sentimento de comunidade, por meio do qual os membros da organização se unem, e aprendem a acreditar e a cuidar uns dos outros. As informações são compartilhadas e todos os que serão afetados por uma decisão têm a oportunidade de participar da tomada desta decisão. (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002, p.190)

Ainda a respeito de algumas características peculiares às mulheres, segundo os autores, elas atuam em áreas predominantemente humanas como relações públicas, recursos humanos e comunicações. O curioso é que justamente nestas áreas é raro presidentes terem se originado (GRZYBOVSKI; BOSCARIN; MIGOTT, 2002).

Segundo Lodi (1999), a mulher chegaria a cargos máximos nas empresas familiares não necessariamente devido ao seu desempenho, mas a algum infortúnio como a morte do gestor fundador, marido ou pai, por exemplo. Ainda, os homens são considerados mais disponíveis para dedicação total a carreira, principalmente por não enfrentarem a maternidade e compromissos ligados a esta.

## **A liderança feminina**

As mulheres ingressam no mercado de trabalho quase dois anos depois que os homens, têm nível de instrução inicial, normalmente, de 0,82 ano de estudo a mais que eles, porém não estão tão presentes em posições mais elevadas nas empresas. Ou seja, as mulheres têm mais estudo e conhecimento no momento que iniciam suas vidas profissionais e, mesmo assim, conseguem cargos inferiores aos dos homens (HASENBALG, 2003).

De acordo a revista Harvard Business Review, uma pesquisa de Jack Zenger e Joseph Folkman (2012) avaliou 7.280 líderes de diferentes empresas e constatou que a maioria deles (64%) ainda são homens. Os autores confirmaram que quanto mais alto for o nível gerencial, mais os homens figuram nas posições de alto escalão. No entanto, apesar das mulheres terem menos chances de chegar a cargos de alta gerência, a pesquisa revela que além das competências de “nutrição”, relacionadas com o desenvolvimento de outras pessoas e construção de relacionamentos, elas foram avaliadas pelos seus pares, chefes e subordinados diretos como melhores líderes globais do que os homens. Os autores destacam ainda que elas são mais apreciadas em 15 das 16 competências avaliadas na pesquisa, ficando atrás dos homens apenas na competência “capacidade de desenvolver uma perspectiva estratégica”. O estudo mostra que as habilidades de liderança das mulheres estão fortemente correlacionadas com fatores de sucesso organizacionais, tais como retenção de funcionários, a satisfação do cliente, o engajamento dos empregados e rentabilidade.

A partir de outro estudo, relatado por Machado (2006), foi evidenciado a predominâncias de características positivas no processo de gestão por parte das mulheres. Elas são vistas como determinadas, comprometidas com o trabalho, sensíveis no trato com os funcionários e clientes, mulheres ao mesmo tempo racionais e emocionais. No entanto, elas necessitam estar sempre se autogerenciando, ou seja, consolidando constantemente as emoções positivas a fim de construir uma imagem sólida e forte, precisam estar sempre atentas aos controles de preferências da organização.

## **Das profissões consideradas femininas à atuação em ramos masculinizados**

Na sociedade patriarcal brasileira, o homem surge como o principal sustento familiar e a mulher como seu principal e natural campo de atividade: reprodutora da família. No período colonial, a educação feminina era diferente da masculina, as meninas eram tiradas cedo da escola com o objetivo de casar. Educava-se uma menina para ser uma boa mulher, ou seja, guardiã da economia doméstica e mentora dos filhos. Essas aprendiam tarefas como: bordar, ler, escrever e principalmente “exercitavam-se numa arte difícil e absolutamente necessária à sua condição feminina: a arte de prender seus maridos e filhos” (SILVA, 1981 apud ANDRADE; NETO, 2015, p.8).

Ao final do século XIX, surgem as primeiras escolas normais no Brasil, dado que o magistério era a única profissão aceita pela sociedade para mulheres de classe média e alta (ANDRADE; NETO, 2015). Com o advento da indústria, o trabalho feminino ganha espaço nas fábricas, no comércio e escritórios (ROCHA-COUTINHO, 1994; BERTOLINI, 2002). Mas, apesar do fato, as mulheres vão sendo expulsas progressivamente das fábricas a partir do momento em que ocorre a incorporação da força de trabalho masculina. Além disso, a desqualificação intelectual, o assédio sexual, a discriminação salarial e a intimidação física foram barreiras enfrentadas pelas mulheres para participar do mundo dos negócios nesse período (RAGO, 2001).

Não só no Brasil a força de trabalho feminina era tida como secundária, em outras regiões do mundo, em tempos de guerra, as mulheres também exerceram tarefas masculinas em espaços que antes não ocupavam. Dirigiram bondes, táxis, entraram em usinas, ajustaram peças. Mas, quando a guerra acabava elas eram pressionadas para voltar ao lar, entendido como dever do papel feminino (PERROT, 1998).

Essas mulheres, que ajudaram a construir o país, estavam alocadas além do chão de fábrica, no campo, no interior das casas, como empregadas domésticas, lavadeiras, cozinheiras, em escolas, escritórios, lojas, hospitais, asilos, ou ainda circulando pelas ruas como doceiras, vendedoras de cigarros, entre outras atividades. Nas classes média e alta, jovens se tornavam professoras, escritoras, médicas, engenheiras, ocupando os espaços possíveis de trabalho, mas ainda em guetos femininos (RAGO, 2001).

Ter uma carreira ainda era inconcebível para a mulher brasileira nos anos 1950 e início dos 1960. Era inadequado para elas serem superiores em inteligência ou força física a seus maridos. Levada em grande parte pela culpa e vergonha, era dela a responsabilidade por tudo que não ia bem com o marido, casa e filhos (ROCHA-COUTINHO, 1994).

Com o surto industrial em conjunto com o processo de urbanização do Brasil, a participação feminina no mercado de trabalho começa novamente a engrenar. A mulher passa



também a exercer tarefas fora do lar e, residindo na cidade, passa a tomar consciência dos seus direitos (AZZI, 1993). Transformações aconteceram e podem ser constatadas nas altas taxas de participação das mulheres instruídas em cargos de comando, profissões de prestígio como a medicina, advocacia e bons empregos nas instituições financeiras e bancária. É nesse polo do setor de serviços que ocorreram as mudanças mais significativas (BRUSCHINI et al., 2006).

Atualmente, as mulheres estão lutando cada vez mais por seu espaço no mercado, independentemente de ser em ramos considerados “femininos” ou “masculinos”. Segundo Chies (2010), as profissões tradicionais e de maior prestígio na sociedade são profissões historicamente de origem masculina. Para a autora, essa questão identitária é uma construção social que se naturaliza ideologicamente na sociedade. “Os estereótipos acerca das profissões são gerados por questões básicas como ‘o que se espera de uma mulher’ e ‘o que se espera de um homem’” (CHIES, 2010, p.513).

### **3 MÉTODO DE PESQUISA**

Ponderando a natureza do problema do estudo, optou-se pela pesquisa do tipo qualitativo-exploratória, ampliando o conhecimento para a área e possibilitando caminhos para outras investigações. O objetivo desta pesquisa é o de analisar formas de gestão, especialmente gestão de pessoas, realizadas por mulheres em empresas familiares, de ramos profissionais considerados masculinizados, e também compreender como estas percebem as suas experiências de trabalho nesse contexto.

O município de Veranópolis foi escolhido por ser composto fundamentalmente por empresas familiares e pelo acesso das pesquisadoras às gestoras dessas empresas de ramos considerados masculinizados. No presente estudo, entende-se por masculinizados os segmentos profissionais que apresentam atividades tipicamente exercidas por homens ou que sejam predominantemente frequentados por clientes do sexo masculino.

O município com fortes traços culturais italianos possui população de 24.885 habitantes (IBGE, 2016) distribuídos por 289,4 km<sup>2</sup>. Em Veranópolis, segundo o sistema nacional de informação de gênero fornecido pelo IBGE (2010), a média do percentual de contribuição do rendimento das mulheres no rendimento familiar é de 41,1%, índice que evidencia a predominância da dupla jornada de trabalho. Do percentual de mulheres ocupadas com 16 anos ou mais de idade, 9,9% estão no setor de atividade da agricultura; 29,3% em atividade de indústria e 60,8% em setor de atividade de serviços.

Como método de coleta de dados, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas baseadas em um roteiro confeccionado com perguntas principais abertas a

outras questões que possam vir a surgir diante de circunstâncias momentâneas à entrevista (MANZINI, 1990/1991, p. 154). As questões do estudo foram construídas levando em consideração os dados pessoais das participantes, suas trajetórias profissionais, a história das empresas, dados referentes a números de funcionários, proporção entre homens e mulheres, forma de gestão utilizada, relacionamento com clientes e empregados, cultura da cidade local, além da percepção das gestoras sobre suas atividades e o contexto que estão inseridas.

Participaram do estudo 11 gestoras, todas de empresas familiares, que exercem funções administrativas e em alguns casos também funções técnicas. Constituíram-se critérios para participação da pesquisa as mulheres que trabalhavam ativamente no negócio da família, sendo este constituído por atividades consideradas socialmente masculinas. Do total de entrevistadas, 9 são esposas e 2 são filhas dos sócios fundadores. Em 4 dos casos, o ingresso da mulher como gestora foi conjunto a fundação da empresa, enquanto nos demais ocorreu por necessidade, principalmente ao que se refere a confiança nas pessoas dentro das empresas.

A partir dos critérios estabelecidos, as respondentes foram escolhidas pela facilidade de acesso das pesquisadoras. As entrevistas foram realizadas no período de 20 de junho a 25 de julho de 2016, foram gravadas e posteriormente transcritas para a análise de seu conteúdo. As autoras do estudo foram até os estabelecimentos das gestoras e realizaram as entrevistas no próprio local de trabalho. O tempo médio de duração de perguntas e respostas foi de 20 minutos, sendo possível também a observação do ambiente laboral e dos clientes que frequentavam o local. O ponto de corte em 11 gestoras se deu pelo critério de saturação, que é definido pela suspensão de novos participantes quando se acredita que os dados obtidos já apresentam uma repetição na opinião dos pesquisadores (DENZIN; LINCOLN, 1994).

No que se refere ao sigilo e anonimato das respondentes, o termo de consentimento livre e esclarecido foi entregue para leitura e consenso antes das entrevistas. As participantes foram questionadas se aceitavam ter suas respostas gravadas e se possuíam dúvidas sobre a pesquisa. Para preservar a identidade das gestoras, foram usados códigos E1 até E11 que representam cada uma delas.

Entre os empreendimentos pesquisados, classificados como ramos masculinizados, tem-se 2 autopeças e serviços automotivos; 2 mecânicas de veículos pesados; 1 revenda de motocicletas e serviços; 1 revenda de rodas e pneus; 1 casa de som, alarme e acessórios automotivos; 1 loja de materiais de construção, obras e escavações; 1 loja de ferramentas industriais; 1 casa de carnes e 1 empresa de transporte de passageiros; envolvendo micro e pequeno porte. A seguir a Tabela 1 que contém a legenda dos participantes da pesquisa:

**Tabela 1:** Participantes da Pesquisa

Entrevistada	Ramo	Idade*	Escolaridade	Cargo	Tempo Empresa*	Posição na família
E1	Loja de autopeças e serviços automotivos	57	Superior Incompleto	Proprietária, gestora e operacional	33	Esposa
E2	Loja de autopeças e chapeação	45	Superior	Gestora e operacional	9	Esposa
E3	Mecânica de veículos pesados	31	Superior	Proprietária, Gestora e operacional	6	Filha
E4	Mecânica de veículos pesados	37	Ensino Médio	Gestora e operacional	3	Esposa
E5	Revenda de motocicletas e serviços	52	Ensino Médio	Proprietária, Gestora e operacional	31	Esposa
E6	Revenda de rodas e pneus	40	Superior	Gestora	2	Esposa
E7	Casa de som, alarme e acessórios automotivos	36	Superior	Gestora	6	Esposa
E8	Loja de materiais de construção, obras e escavações	36	Superior	Gestora e operacional	6	Filha
E9	Loja de ferramentas industriais	40	Ensino Médio	Gestora e operacional	6	Esposa
E10	Casa de carnes	53	Ensino Médio	Proprietária, Gestora e operacional	31	Esposa
E11	Empresa de transporte de passageiros	41	Ensino Médio	Gestora e operacional	13	Esposa

\*Idade e Tempo de Empresa expressos em anos.

Fonte: Elaborado pelas autoras

Para tratamento dos dados das entrevistas, será utilizada a análise de conteúdo, tendo como suporte Bardin (2011). Estão programadas três fases importantes para que esta análise ocorra: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (BARDIN, 2011). Na pré-análise ocorrerá a organização do material e a leitura “flutuante”. Na exploração do material, o mesmo deverá ser codificado, classificado e categorizado. Na última etapa, será feito o uso da inferência e da interpretação.

Para a análise categórica, foram elaborados grupos através da codificação dos dados obtidos, considerando-se o roteiro da entrevista elaborado a priori e os conteúdos que surgiram nos relatos a posteriori. Foram categorizadas quatro grandes eixos de análise: o primeiro identifica as principais práticas de gestão de pessoas constatadas nestas empresas; o segundo aborda as interpretações sobre a predominância de homens nestes ramos; na sequência apresentam-se as relações entre a cultura e a participação das mulheres nestes cargos; e por fim as percepções das mulheres com relação ao seu trabalho. Essas categorias compreendem subitens que agrupam as informações necessárias para entender como as mulheres percebem o mercado masculinizado em que estão inseridas, as práticas de gestão

envolvidas e toda a cultura que permeia esses ramos. O Quadro 1 apresenta as categorias e suas respectivas subcategorias associadas.

**Quadro 1:** Categorização

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>
<b>Práticas de gestão de pessoas</b>	Abrangência da atividade
	Seleção, contratação e treinamento de pessoas
	Forma de trabalho
	Feedback e mediações
	(Des)estrutura do departamento de gestão de pessoas
<b>A predominância de homens</b>	As únicas mulheres no negócio
	Clientes em sua maioria homens
<b>A influência cultural e a participação feminina</b>	Cultura local
	Preconceito
	Desconfiança por parte dos homens e algumas mulheres
<b>Relações de trabalho na percepção das mulheres</b>	Respeito para com as mulheres
	Realização profissional
	Cuidados necessários para a função

Fonte: Elaborado pelas autoras

## 4 DISCUSSÕES E RESULTADOS

### Práticas de Gestão de Pessoas

Os temas abordados nesta seção estão relacionados com o modo que as empresas pesquisadas, todas elas micro e pequeno porte, sendo de constituição familiar, realizam as práticas de gestão de negócios e de pessoas no dia a dia de trabalho.

A prática de diversas tarefas em funções não nitidamente definidas realizadas pelas mulheres entrevistadas caracteriza o trabalho não departamental que elas exercem no cotidiano. Os achados reforçam os estudos de Reis & Escrivão Filho (2003) e Leite e Caillods (1985) que identificaram estruturas de gerenciamento muito simples e pouco departamentalizadas em pequenas empresas. De onze entrevistadas, oito se denominaram “faz tudo”, sendo quatro delas mais focadas, considerando a atividade principal, em áreas administrativas, como a financeira, e quatro outras na área técnica do negócio, além da administrativa já mencionada. Pode-se exemplificar através das falas de E1 e E2a

característica do trabalho multifuncional dessas mulheres: "Eu fazia tudo, limpava chão, vidro, pegava peça engraxada" (E1). "Tudo. Trabalho, compro, vendo, limpo, financeiro" (E2).

As práticas relacionadas à seleção, contratação e treinamento também mostram características peculiares nestes ramos de trabalho. A seleção ocorre por necessidade, sendo conduzida por conversas, quase sempre informais, e testes práticos de acordo com as atividades da empresa. A contratação acaba por ser majoritariamente de homens, pois são atividades que exigem força, conhecimentos específicos e que não despertam o interesse de mulheres. Esse fato é condizente com a segregação ocupacional brasileira que concentra homens e mulheres em diferentes e desiguais tipos de ocupações, exercendo diferentes funções, realidade apresentada por Machado, Oliveira e Wajzman (2005). A fala da E1 demonstra que os homens já estão mais familiarizados com as técnicas, pois a maioria deles desde pequenos estão em contato e se interessam pelos assuntos relacionados. No entanto, como algumas delas trabalham na parte técnica, foi mencionado que quando uma mulher se propõe a realizar o trabalho, ela domina o conhecimento que, mesmo desafiador, torna o trabalho bem executado.

[...] nunca houve meninas pra ensinar, já é difícil pro menino, pra menina pior ainda, a não ser se ela fizesse parte só da parte financeira, administrativa. Homem sabe mais por natureza as coisas, mulher não sabe muito sobre as partes técnicas... mas quando sabe, sabe (E1).

Nesse sentido, cinco entrevistadas identificaram o trabalho feminino com sendo mais detalhista, bem feito, organizado e higiênico. Uma delas relatou acreditar que as mulheres são mais rápidas quando existe a necessidade de pensar e fazer outras coisas ao mesmo tempo quando comparado ao homem, falas que trazem uma reprodução de crenças e padrões de comportamento que naturalizam diferenças entre homens e mulheres, sem apontar para a construção social dessas diferenças. Estes fatos corroboram com Fleury (2013) que entende existirem competências que diferenciam o estilo de gestão feminina incluindo características como o multiprocessamento de informações; maior flexibilidade e habilidade de perceberas pessoas e situações que as envolvem como um todo, não apenas no âmbito do trabalho.

Alguns locais de trabalho onde foram realizadas as entrevistas, nos quais as mulheres transitam, possuem claramente maior cuidado com o ambiente, decoração e acomodação dos clientes. O relato das entrevistadas E5 e E9 confirmam essa percepção:

Muito mais diferença, uma mulher é muito mais detalhista, tem outro tipo de visão. Ele [marido] é muito direcionado, é suas motos e é isso. Mulher não, tu consegue abranger tudo, tu consegue abranger oficina, tu consegue abranger venda, tudo! (E5).

[...] as mulheres são mais detalhistas, mulher lê o manual, homem não lê o manual, eu sei fazer (E9).

Os treinamentos realizados pelos funcionários novos, de acordo com as entrevistadas, são feitos no dia a dia com a observação da atividade prática. Em alguns casos, elas mesmas treinam e passam o conhecimento ao subordinado, como é o caso da casa de carnes e da empresa de transporte de passageiros, ambas as gestoras exercendo funções técnicas: de açougueiro e de motorista. Apenas duas delas afirmaram fornecer cursos fora do ambiente de trabalho, um deles por se constituir de um conhecimento bem específico do ramo automobilístico. É importante ressaltar que todas as empresas possuem baixa rotatividade de seus funcionários; a relação entre os membros foi relatada, com frequência, como sendo “de família”, e a contratação de novas pessoas ocorre principalmente por crescimento da empresa, tal como relatado na literatura.

Três entrevistadas acreditam que o jeito feminino de dar feedback é mais tranquilo e mediador do que a forma feita pelos homens. Elas procurando contornar situações de conflito, buscar soluções mais positivas e valorizar o pessoal. Nos relatos aparece o desejo das mulheres de não serem vistas como chefes ou donas do negócio, visto que estão tratando com pessoas que já são muito próximas e consideradas da família.

Eu até prefiro ser chamada de secretária e não de dona, sabe. Eu prefiro, sei lá, eu me sinto até melhor porque ai eles vem lá ‘-ah, a pessoa é dona!’ sabe, sei lá, eu não sou assim, eu prefiro ser mais família, é uma ambiente mais família entende (E4).

Vemos nessa categoria aspectos de um sistema cultural que associa as mulheres a características de uma vida mais doméstica, centrada na emoção, intuição, aquela que cuida, media e apazigua as relações. As próprias mulheres reproduzem muito desse discurso, naturalizado, mesmo em espaços que, por suas características (empresas menores, familiares) poderiam ser espaços de maior participação e autonomia.

As empresas analisadas neste estudo não possuem um departamento de Recursos Humanos estruturado por serem empresas pequenas e familiares, o que condiz com a interpretação de estudos anteriores em pequenas empresas que definem a área de gestão de pessoas como “órfã”, reduzida a um elemento, reforçando que o vínculo próximo, pessoal e de honestidade estabelecido entre as partes se torna a melhor ferramenta para manter as pessoas-chave e prepará-las em suas funções (BATY,1990; HALLORAN, 1992) . Assim, as práticas de gestão de pessoas relatadas ocorrem concomitantes a outros processos de gestão, por necessidade, baseadas no senso do que seria mais adequado no momento, além de serem compatíveis a condição financeira e estrutural da empresa. As mulheres entrevistadas ingressaram nos negócios através do vínculo familiar.

## A predominância de homens

Segundo Vadjal e Zupan (2009), o papel das mulheres nas empresas familiares é muitas vezes subestimado, desempenhando uma função de apoio e sendo em muitos casos invisível. Para Belle (1994), ao se investigar mulheres que possuem um maior nível de responsabilidade e fogem do esquema tradicional de submissão como secretárias e operárias, por exemplo, pode-se compreender a dinâmica de como ocorre a produção da diferença entre homens e mulheres no meio organizacional.

Em concordância com os achados na literatura, os segmentos pesquisados são historicamente masculinos e, como se pode verificar, permanecem ainda predominantemente frequentados por homens. Das onze entrevistas realizadas, em sete as gestoras dizem ser as únicas mulheres presentes no negócio. Considerando as outras empresas, em duas delas, além da gestora, o quadro de mulheres é todo composto por familiares, enquanto nas duas outras, as demais mulheres ocupam cargos de apoio administrativo (secretárias). “É geralmente assim, mais em oficinas grandes, enormes, que tem secretarias que não é da família, senão a maioria é da família, entende”, disse E4.

A predominância de homens nesses segmentos é tratada de forma natural, sendo que a maioria das entrevistadas reconhece ser tranquilo trabalhar com os homens, tanto no convívio com funcionários quanto com os clientes: “Eu adoro trabalhar com os homens, e até vender para os homens é muito mais fácil [...] Homem não pega os capacetes e fica analisando as costuras” (E5); “A maioria que vem comprar carne é homem” (E10); “Hoje eu faço sozinha isso, trocar o vidro, nesse ramo só tem homens, clientes também é tudo homem” (E2).

Algumas dizem que aos poucos essa situação vem se alterando e que inclusive as mulheres passam a se sentir mais a vontade para frequentar um local considerado masculino ao serem atendidas por outra mulher: “Mulheres já disseram ‘eu gosto de vir aqui porque tem as mulheres aqui que atendem’, sabe?” (E8).

Com relação às características específicas do ambiente, as entrevistadas relatam que com o tempo se acostumam e aprendem a lidar com as diferenças: “Na verdade eu me criei aqui dentro, eu cresci com isso, fui convivendo [...] vendas não era comigo, mas depois a gente vai acostumando, pegando o jeito” (E5). Porém, mesmo que em minoria, algumas reconhecem a dificuldade por serem mulheres e ocuparem um cargo de gestão em um ramo masculino. Nogueira (2006) relata que as mulheres continuam a ser uma menor parte nas posições de gestão e na política, sendo praticamente invisíveis nas posições de topo, mesmo representando cerca de 40% da população ativa no mundo ocidental.

Foi muito difícil os mecânicos aceitarem que eu era chefe por eu ser mulher e por ser nova. 'Ai, eu trabalho aqui há quarenta anos, tu quer mandar em mim'. Ainda falam, ainda é um pouco difícil. 'Ai o que que tu sabe? Tu não sabe nada de mecânica'. De mecânica eu não sei, mas eu aprendi a como se faz um negócio. [...] Teve um cliente de lá que me ameaçou de morte [...] Eu liguei cobrando e ele disse: 'só pra eu te avisar que pescoço não brota' (E3).

Segundo Grzybovski et al. (2002), de acordo com uma pesquisa que objetivava identificar o estilo feminino de gestão em empresas gaúcha familiares, as mulheres tem um modo de liderar mais voltado para as pessoas do que para as tarefas. Mesmo assim, elas acabam por assumir atitudes baseadas no modelo masculino de gestão, estando também orientadas para o poder.

Pode-se perceber, assim, que as mulheres foram ganhando espaço na gestão dessas empresas, inclusive em tarefas específicas, o que se deu principalmente em função do vínculo familiar. No entanto, em casos em que elas não pertencem a este círculo, ainda ocupam cargos tradicionalmente femininos, como secretárias, bem como ainda precisam provar sua competência técnica e administrativa para serem respeitadas nas empresas analisadas. Paralelo a isso, observa-se que nessa conquista de espaços mais reservados aos homens, fica ainda claro uma percepção de diferenciação de padrões de comportamento "feminino" frente a comportamentos "masculinos", alguns mais aceitos, outros se alterando, revelando-se padrões socialmente construídos. Constata-se barreiras a serem enfrentadas pelas mulheres, tal como comumente relata a literatura.

## **A influência cultural e a participação feminina**

Percebe-se que a forte cultura italiana local, tradicionalmente paternalista, aparece como fator influente no trabalho. Interfere na aceitação das mulheres como gestoras, ou mesmo na atuação técnica em funções que tradicionalmente são executadas por homens. Vidigal (2000, p.68), em seu estudo sobre a sobrevivência da empresa familiar no Brasil, encontrou nas empresas familiares de brasileiros de origem italiana o "hábito de não permitir que as filhas se tornem sócias da empresa".

Em quatro situações as entrevistadas revelam que sentem a predominância de uma cultura machista, preconceituosa, atribuindo tal fato principalmente a cultura local e também por Veranópolis ser uma cidade pequena, interiorana: "Os mais antigos acham que a mulher tinha que estar em casa lavando louça, lavando roupa" (E2); "Preconceito... Tu que vai cortar carne? Tem certeza? Sim eu vou cortar a carne. Tá mas não tem açougueiro aqui? To aqui!"(E10);

Muito acontece que eles não querem falar comigo [...] Aí 'mas tu faz o que na empresa?' ai eu digo que sou sócia administradora, aí fica aquele silêncio [...]



Tem preconceito. Mulher tem que estar em casa, né? Tem vários que são muito bom de lidar, que respeitam e tal. Mas a maioria ainda tem essa ideia de que mulher não tem que estar a frente das coisas (E3).

O relato de E3 reflete a construção de um pensamento que se tem a respeito da mulher em cargos de liderança conforme apontam os estudos de Zenger e Folman na Harvard Business Review (2012). Os autores constataram que a maioria dos líderes em diferentes empresas são homens confirmando que, quanto maior for o nível gerencial, maior é a probabilidade de um homem estar ocupando a referida posição.

A nossa cidade é muito pequena e eles veem muito ainda esse lado, medo que a mulher vá se expandindo, que tomem o lugar deles. Estamos no século 21, mas ainda temos pensamento da era arcaica, a mulher tem que estar atrás do fogão e não em uma loja de ferramentas (E9).

As entrevistadas atribuem tais situações à cultura local da região, o que corrobora com as considerações de Geertz (1989) quando salienta que as empresas familiares, em contextos como estes, inevitavelmente são influenciadas pela região e cultura local onde se encontram. Desta forma, as crenças e os valores de empresas como estas acabam por refletir os da cultura local (BORNHOLDT, 2005; GEERTZ, 1989).

Observa-se que, mesmo nos casos em que as mulheres não mencionam explicitamente haver preconceito, a grande maioria em algum momento da entrevista relata enfrentar desconfiança principalmente por parte dos clientes quanto a sua atuação, ou seja, um preconceito velado que necessita provas e bons resultados para comprovar competência. Identificaram-se alguns elementos em comum como: comentários receosos, brincadeiras pejorativas, o fato de clientes buscarem primeiramente o atendimento masculino e necessidade que a confirmação seja feita por um homem. Em destaque, descrevemos uma situação explícita dessa desconfiança com relação à atividade técnica:

Eles acham que eu vou ali pra incomodar, sentar no caminhão, aí quando tu põe a mão eles ficam olhando [...] Na região aqui de Veranópolis, Nova Prata não tem ninguém né, só eu. Às vezes tu houve 'será que é ela que vai fazer', aí eu vou lá e digo 'sim sou eu'... 'o Senhor não acha que a mulher não faz melhor que o homem?' [...] Eles falam 'ah, as vezes os homens sabem mais que as mulheres', e eu sigo 'as mulheres também sabem mais', 'O senhor fique aqui e veja' (E2).

Curiosamente, em uma das entrevistas emergiu uma situação de preconceito de mulheres pela atuação feminina em uma função tradicionalmente masculina. No relato, a gestora da empresa de transporte de pessoas, que também atua como motorista, descreve sofrer maior preconceito por parte das próprias mulheres. Esse fato pode ser reflexo de uma cultura que constrói papéis tanto para homens como para mulheres, estando o julgamento do que é adequado para cada gênero na sociedade de uma forma geral.

Tem gente que olha com outros olhos... um pouquinho [ainda tem um pouco disso] mas mais as mulheres, mulheres mesmo, os homens é normal, sabe.

Tem lugares que tu chega assim, 'tu tem certeza?'. Um dia fui levar 28 mulheres para Bento, minha primeira viagem de micro, e uma mulher perguntou bem assim: 'tu tem certeza que vem tu de motorista?' 'eu tinha medo né, eu disse assim 'tenho certeza sim' dei aquela tremida, 'tenho certeza!' (E11).

As mulheres evidenciam ter enfrentado maior preconceito ao iniciarem suas trajetórias profissionais nos respectivos segmentos. Relatam que com o passar do tempo os clientes passam a adquirir confiança e conhecê-las também profissionalmente. Esse fato faz parte de uma desconstrução dos papéis criados e mantidos pela sociedade por muitos anos: "Um senhor um dia, coitado, ele tropeçou, me deu uma pena, para me olhar na van [...] agora o pessoal já está mais acostumado, mas não no começo." (E11).

O mesmo é percebido por parte da relação com os fornecedores: "Já me conhecem, pedem pra falar direto comigo. No início não queriam vender, ficavam desconfiados, mas depois foi acostumando" (E2).

Ao longo de toda a história, sempre existiu uma população de marginalizados que foram negados de poder participar das principais atividades que geram reconhecimento e formam o centro econômico das sociedades. As mulheres são parte dessa população, e, como reflexo, possuem carreiras que se encontram, em muitas situações, estagnadas em níveis baixos da hierarquia, muito embora tenham qualificações e habilidades para performarem em áreas seniores de gerência (PRASAD et al., 2007). Apesar da predominância cultural paternalista, seis mulheres entrevistadas percebem que esse padrão aos poucos está mudando. Ainda, pode-se perceber que se mostram dispostas a aprender e a enfrentar essas barreiras, lutando por um espaço que antes não lhes era socialmente cabido. Atividades como manusear carne, utilizar serra elétrica, dirigir transportes coletivos, trocar peças de carros, são exemplos de funções que essas mulheres desempenham com excelência e, por consequência, acabam por legitimar maior participação feminina na sociedade.

## **Relações de trabalho na percepção das mulheres**

Sobre a relação com os clientes e funcionários, partindo da observação de suas vivências, nove mulheres relataram com relativa tranquilidade e firmeza que o respeito existe e é consolidado ao longo do tempo e da cultura organizacional estabelecida. A interação é relatada como respeitosa com os subordinados, tratados na maioria dos casos sem a relação hierárquica: "A gente tem uma relação de família lá dentro sabe, a gente tem uma relação bem assim, vamos se dizer de família, é bem tranquila vamos se dizer" (E4).

No que se refere aos clientes, a demonstração de receio ocorre, principalmente, com pessoas que ainda não conhecem o negócio ou os proprietários.

Nunca tive problemas de desrespeito, mas hesitam em perguntar pra mim coisas técnicas, perguntam mais para os meninos. Mas sinto hesitação quanto a pessoas estranhas, eles buscam os meninos, achando que eu, no caso, estaria fazendo só uma parte financeira ou a cobrança (E1).

Apesar de reconhecerem que são respeitadas, atitudes como estas correspondem à construção de uma identidade neutralizada pela sociedade, em que se correlacionam funções e estereótipos profissionais ao que se espera do papel da mulher ou do homem, conforme descrito por Chies (2010). Apenas uma das entrevistadas relatou ter muita dificuldade, ainda hoje, em relação ao respeito dos funcionários e clientes:

A gente até tem um bom relacionamento. Como é uma empresa pequena, algumas coisas ficam mais fáceis, mas eu sinto que a questão do respeito às vezes é difícil. A não ser que eles vejam que tu estás furiosa [...] Às vezes eu tenho que me alterar, gritar, aí eles 'opa, agora ela tá braba mesmo [...] E é muito difícil a cobrança com clientes, eles não tem muito respeito por ser mulher. 'o que que tu quer se impor?' Eu acho que se tivesse um homem trabalhando no financeiro seria mais fácil. Quando precisa muito, tu pede pro meu irmão ligar, tu nota que a conversa é diferente [...] (E3).

A percepção de receio, hesitação e dificuldades enfrentadas conectam-se aos estudos de Rocha-Coutinho e Rocha Coutinho (2011) apontando que, mesmo de forma velada, no geral, as mulheres ainda enfrentam discriminação especialmente quando estão à frente de negócios, tendo que provar suas competências e habilidades mais do que os homens para exercer tais funções.

A autorealização com a tarefa e com o papel que as gestoras desempenham também foi um resultado do estudo. Oito delas disseram gostar das atividades que fazem, algumas, inclusive, não se imaginam voltando para a condição ou profissão anterior. Três delas enfatizaram a motivação pelo desafio que a área impõe, fato que as fazem se sentirem bem na situação em que estão. Juntamente com a satisfação, quatro entrevistadas relataram a admiração por parte dos clientes pelo fato de uma mulher estar desempenhando um trabalho considerado masculino: "Sou uma pessoa muito realizada profissionalmente [...] me sinto até lisonjeada por que é até uma situação em que as pessoas gostariam de fazer o que eu faço" (E1); "A maioria dá parabéns porque nunca tinha visto uma mulher fazendo isso, este tipo de coisa [...] Eles admiram bastante" (E2); "Eu gosto de desafios! Amo desafios, eu sempre fui assim, não tem uma coisa nova que eu não queira aprender." (E4).

As entrevistadas relataram cuidados necessários que as mulheres devem ter ao trabalharem em uma área frequentada majoritariamente por homens, como a preocupação e atenção com o uso de roupa adequada. Oito entrevistadas relataram se vestirem de forma mais discreta, evitando o uso de blusas decotadas e saia ou shorts curtos, como se coubesse às mulheres o papel de prevenção de assédios e de abusos. Três delas também colocaram a questão do cuidado com a fala, remetendo a uma dominação masculina, inclusive nos espaços organizacionais.

A maneira até de tu tratar, de tu atender, de tu conversar. Às vezes cuida o que vai falar, porque tu não sabe a intenção da outra pessoa. Tem esse cuidado, mas são coisas no dia-a-dia pra mim é bem tranquilo né (E7).

Nunca boto nada muito aberto, muito curto, pra não chamar a atenção [...] Vaidade tem de leve, tem que moderar. No verão tem que por camiseta, vai se abaixar (E2).

Tem os clientes que tu sabe como é. Mesmo tu estando assim tu recebe cantada. 'Quer casar comigo? Te dou não sei o que... Eu tenho 3 caminhões, tu não quer casar comigo?' Ou chegam e perguntam 'tu não tem namorado? Tu é casada? E tu não quer casar?' (E3).

Segundo Freitas (2001) evitar “dar margem” é uma atitude suportada pelo preconceito, desinformação e mentalidade machista impressos em valores sociais. A preocupação demonstrada pelas entrevistadas pode ser compreendida como formas de evitar possíveis assédios ou julgamentos que possam ocorrer nos locais em que estas trabalham por serem do sexo feminino e atuarem em ramos tradicionalmente masculinizados, mesmo quando de forma indireta.

De uma forma geral, as mulheres deste estudo dizem sentirem-se realizadas desempenhando atividades nessas áreas predominantemente masculinas. Percebem-se respeitadas por seus funcionários e clientes, respeito construído com o tempo e convívio, sendo que muito do sucesso nesse relacionamento é atribuído a “relação de família” que estabelecem dentro da organização. Contudo, é importante salientar que nas entrelinhas ainda é possível perceber cuidados específicos tidos por elas a fim de evitar que possam sofrer preconceito ou desrespeito principalmente por parte dos homens.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista os resultados da pesquisa, pode-se dizer que as principais evidências encontradas quanto às práticas de gestão de pessoas por mulheres em empresas familiares confirmam em grande parte o que a literatura pesquisada preconiza. A pesquisa cumpriu também com o objetivo de compreender como as mulheres percebem suas experiências de trabalho nesse contexto. O referencial teórico e os resultados da pesquisa constituíram-se como base para a compreensão e análise, de forma exploratória, da atuação das gestoras em ramos considerados masculinizados.

Algumas características marcantes como a pouca burocratização nas práticas e processos de gestão dentro das empresas familiares; a não departamentalização das atividades, envolvendo poucas pessoas e normalmente sendo a mulher responsável por grande parte das tarefas multifuncionais; a estrutura de gerenciamento simples e com métodos tradicionais foram observadas através da fala das gestoras. Leone (2005) confirma que,

durante a criação da empresa e sua fase inicial, a participação da família é fundamental, sendo essa mão-de-obra utilizada em larga escala.

O processo de seleção de pessoas através de conversas informais e treinamentos no próprio local de trabalho junto com os colegas mais experientes também são características das empresas familiares. As relações informais entre proprietários e funcionários, e até mesmo com os próprios clientes, e a confiança construída, demonstrando fortes laços afetivos, chamaram a atenção nos relatos das mulheres desta pesquisa. Bernhoeft (1989) corrobora com estes achados quando coloca entre as principais características da empresa familiar no Brasil a confiança mútua, a fidelidade entre empregador e empregado, a valorização dos funcionários mais antigos para possíveis promoções e os estreitos laços de afetividade que eles acabam criando ao longo dos anos de trabalho.

No que se refere ao trabalho específico desempenhado pelas mulheres, notou-se que elas se diferenciam quanto ao atendimento com o cliente, ao demonstrar mais cuidado, atenção e organização do ambiente. O uso da intuição feminina e a facilidade de lidar com situações complicadas foram destacadas como características da gestão feminina. Segundo Robbins (2000), as mulheres preferem a liderança pela inclusão, utilizando habilidades interpessoais para lidar com os outros. No entanto, mesmo com essas características citadas, foi constatado nas entrevistas que a entrada dessas mulheres no negócio familiar, em muitos casos, ocorreu por necessidade. Na maioria dos casos por questões que envolvem cargos de confiança e uma delas por falecimento do pai. Desta forma, os cargos ocupados não foram necessariamente devido às competências peculiares do gênero feminino.

O estudo ressalta ainda como são produzidos e reproduzidos significados e interpretações sobre as diferenças no fazer de homens e mulheres no espaço organizacional. Percebem-se crenças e padrões de comportamento nas quais muitas naturalizam essas diferenças, sem levarem em consideração a construção social das mesmas. A maneira que mulheres e homens interagem refletem esse contexto.

Merece destaque o fato de que as gestoras entrevistadas, em sua maioria, se sentem respeitadas pelos funcionários e clientes homens que trabalham e frequentam o estabelecimento do negócio, respeito conquistado pelo tempo e convívio. Porém, paradoxalmente, constatam desconfiança quando realizam tarefas técnicas que são socialmente praticadas por homens. Destes fatos, entende-se que, mesmo as mulheres ganhando espaço no mercado de trabalho e em alguns cargos de gestão, ainda são observadas práticas que as desvalorizam. Deve-se levar em consideração, neste contexto, a cultura local italiana da cidade de Veranópolis, que é muito mais paternalista e fechada a novos conceitos se comparadas com grandes cidades.

Assim, as pequenas empresas e as organizações familiares, a princípio, poderiam oferecer oportunidades às mulheres que outros negócios maiores geralmente não possibilitam. Entretanto, a forma de entrada das mulheres no negócio, os traços culturais presentes no contexto brasileiro e nas cidades mais interioranas revelam entraves ainda presentes para as mulheres no contexto de trabalho.

Robbins (2000) destaca que quando as mulheres ocupam cargos de dominância masculina acabam por anularem preferências pessoais, atuando de uma forma mais autocrática. No caso das 11 gestoras analisadas, nota-se uma objetividade em lidar com os problemas do cotidiano, porém não se percebe o enrijecimento das relações ou a perda do estilo democrático. Esse fato deve ocorrer por se tratar de empresas familiares, na qual as gestoras, mesmo enfrentando certas dificuldades, são donas do negócio e conseguem expressar sua maneira de ser de uma forma mais livre, mas ainda carregando em seus discursos muitas das diferenças socialmente atribuídas entre homens e mulheres. Neste estudo, a maioria das mulheres disseram gostar de seus trabalhos e se sentirem felizes em suas posições.

Sendo assim, a contribuição desta pesquisa revela sua importância ao acompanhar os estudos referentes ao aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, apresentando suas formas peculiares de gestão. Ademais, contribuiu também com achados sobre estudos a respeito de trabalho em ramos masculinizados que se encontram inseridos em uma cultura específica.

Tendo em vista que este estudo se propôs a analisar as práticas de gestão realizadas por mulheres e suas experiências em um contexto masculinizado, a pesquisa revela limitações quanto a discussões mais específicas sobre gênero e seus posicionamentos decorrentes. Além disso, o fato do estudo ter sido realizado em uma cidade com uma cultura local peculiar limita a generalização dos achados. Sugerem-se novas pesquisas em locais com uma influência cultural distinta. Novas investigações podem desvendar aspectos relacionados via abordagem da psicologia quanto às relações predominantes masculinas versus femininas.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, Alistair; ATKINS, Martin. Business Strategies for Entrepreneurial Small Firms. Strategic Change, v.10, n.6, p.311-324, 2001.

ANDRADE, Juliana O.; NETO, Antônio C. Mulheres profissionais e suas carreiras sem censura: estudos sob diferentes abordagens, 1ª ed. Atlas, 03/2015.

AZZI, Riolando. Família, mulher e sexualidade na Igreja do Brasil (1930-1964). In: MARCÍLIO, Maria L. (Org.). Família, mulher, sexualidade e Igreja na história do Brasil. São Paulo: Loyola, 1993.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011.

BATY, Gordon B. Entrepreneurship for the nineties. New Jersey: Prentice-Hall Trade, 1990.

BELLE, Françoise. Executivas: quais as diferenças na diferença? In: CHANLAT, Jean-François. (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994, p.195-231.

BERNARDES, Maria E. B.; MARTINELLI, Dante P. Programa de empreendedorismo em instituições de ensino superior: reflexões a partir de algumas experiências canadenses e americanas. In: Anais do III EGEPE, Brasília/DF, Novembro/2003 (ISSN 1518-4382).

BERNHOEFT, Renato. Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Nobel, 1989.

BERTOLINI, Lucila B. A. Relações entre o trabalho da mulher e a dinâmica familiar. São Paulo: Vetor, 2002.

BORNHOLDT, Werner. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Bookman, 2005.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria. R.; MERCADO, Cristiano M.; RICOLDI, Arlene. Trabalho, renda e políticas sociais: avanços e desafios. In: UNIFEM. O progresso das mulheres no Brasil. Brasília, 2006.

CHIES, Paula V. Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. Revista Estudos Feministas. Florianópolis, SC, 2010.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (editors). Handbook of qualitative research. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

DOLABELA, Fernando. Oficina do empreendedor. São Paulo: Cultura Editores, 1999.

DRUCKER, Peter F. A empresa pequena; a empresa média; a empresa em crescimento. In: Prática da administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1981, cap.18.

FLEURY, Maria T. L. Liderança feminina no mercado de trabalho. GVExecutivo, v. 12, n.1, p.46-49, 2013.

FREITAS, Maria E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 2, 2001.

GEERTZ, Clifford. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

GRZYBOVSKI, Denize; BOSCARIN, Roberta; MIGOTT, Ana M. B. Estilo feminino de gestão em empresas familiares gaúchas. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 185-207, 2002.

HALLORAN, James W. *The entrepreneur's guide to starting a successful business*. New Jersey: McGraw Hill, 1992.

Harvard Business Review (2012). Disponível em: <https://hbr.org/2012/03/a-study-in-leadership-women-do>. Acesso em: 03/08/2016.

HASENBALG, Carlos. *A transição da escola para o trabalho: origens e destinos*. Rio de Janeiro: Topbooks, p. 147-172, 2003.

IBGE (2016). *População Economicamente Ativa – PEA*. Disponível em: [https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme\\_nova/defaulttab\\_hist.shtm](https://ww2.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/defaulttab_hist.shtm). Acesso em: 20/03/2017.

IBGE (2013). *Taxa de Fecundidade Total – Brasil – 2000 a 2015*. Disponível em: <http://brasilemsintese.ibge.gov.br/populacao/taxas-de-fecundidade-total.html>. Acesso em: 18/04/2017.

IBGE (2010). *Sistema nacional de informação de gênero - uma análise dos resultados do censo demográfico – 2010*. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=432280&idtema=132&search=rio-grande-do-sul|veranopolis|sistema-nacional-de-informacao-de-genero-uma-analise-dos-resultados-do-censo-demografico-2010>. Acesso em: 06/08/2016.

IPEA (2016). *Mulheres e trabalho: breve análise do período 2004-2014*. Disponível em:

[http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/nota\\_tecnica/160309\\_nt\\_24\\_mulher\\_trabalho\\_marco\\_2016.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/nota_tecnica/160309_nt_24_mulher_trabalho_marco_2016.pdf). Acesso em 18/04/2017.

JULIEN, P.A. *Les PME: bilanet perspectives*, 2 ed. Cap-Rouge, Québec, Paris: Pressesinter universitaires. Économica, 1997.

LEITE, Elenice M.; CAILLODS, Françoise. *Educação, treinamento e emprego na pequena empresa*. São Paulo: Edição Patrocinada pelo Departamento Nacional do SENAI, 1985.

LEONE, Eugenia T. *Renda familiar e trabalho da mulher na região metropolitana de São Paulo nos anos 80 e 90*. In: ROCHA, Maria I. B. (Org.). *Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios*. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP e CEDEPLAR/UFMG/São Paulo: Ed. 34, 2000.



LEONE, Maria de Clodoaldo P. G. Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, João. B. Fusões e aquisições: o cenário brasileiro. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MACHADO, Hilka. V. Expressão emocional no exercício da atividade empreendedora por mulheres. *Revista Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 13, n. 38, p. 103-118, 2006.

MACHADO, Ana F.; OLIVEIRA, Ana M. H.; WAJNMAN, Simone. Sexo frágil? Evidências sobre a inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro. São Paulo: Gelre Coletânea, 2005.

MANZINI, Eduardo J. A entrevista na pesquisa social. *Didática*, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARCHESNAY, Michel. Le management stratégique. In: JULIEN, P. A. (Ed.) *Les PME: bilanet perspectives*. Québec, Paris: Presses Inter Universitaires. Économica, 1997, p. 100-126.

METZ, Eduardo S. Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. *Ágora: Revista de Divulgação Científica*, v. 19, n. 2, p. 169-178, 2014.

NOGUEIRA, Maria. C. O. C. Os discursos das mulheres em posições de poder. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 57-72, 2006.

OLIVEIRA, Rosiska D. Elogio da diferença: o feminino emergente. São Paulo: Editora Brasiliense, 1992.

PERROT, Michelle. *Mulheres públicas*. São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 1998.

PRASAD, P.; D'ABATE C.; PRASAD, A. Organizational challenges at the periphery: carrer issues for the socially marginalized. In: GUNZ, Hugh; PEIPERL, Maury. *Handbook of career studies*. Los Angeles, California: Sage Publications, 2007, p. 169-187.

RAGO, Margareth. Trabalho feminino e sexualidade. In: DEL PRIORE, Mary (Org.). *História das mulheres no Brasil*. 5. ed. São Paulo: Contexto, 2001.

REIS, Ana P.; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Análise das barreiras à prática do treinamento na pequena empresa. In: Encontro Anual da ANPAD, 2003, Atibaia (SP). XXVII Encontro Anual da ANPAD. Atibaia-SP: ANPAD, 2003. v. 1. p. 1-12.

ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

ROCHA-COUTINHO, Maria L. Tecendo por trás dos panos: a mulher brasileira nas relações familiares. Rio de Janeiro: Rocco, 1994.

ROCHA-COUTINHO, Maria L.; ROCHA COUTINHO, Rodrigo. Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios. *Economia Global e Gestão* [online], v.16, n.1, p.61-79, 2011.

SANTOS, Heliani B. O Processo de dual career family: um estudo sobre os impactos e implicações na vida do casal. (Tese de Doutorado em Administração).

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo: 2011.

SEBRAE (2016). Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 13/07/2017.

SEBRAE (2016). As características de negócios familiares. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 15/07/2017.

VADNJAL, Jaka; ZUPAN, Blaz. The role of women in family businesses. *Economic And Business Review*, v. 11, n. 2, p. 159–177, 2009.

VIDIGAL, Antônio. C. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 35, n.2, p. 66-71, 2000.

WERNER, René A. Família e negócios: um caminho para o sucesso. Barueri, São Paulo: Editora Manole, 2004.