



Revista Alcance
ISSN: 1413-2591
ISSN: 1983-716X
alcance@univali.br
Universidade do Vale do Itajaí
Brasil

FEMINILIDADE NA GESTÃO: SENSIBILIDADE E SENSUALIDADE NA PERCEPÇÃO DE MULHERES GERENTES EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

BUENO, JANAÍNA MARIA; DOMINGUES, CARLOS ROBERTO; BUENO, GIOVANA
FEMINILIDADE NA GESTÃO: SENSIBILIDADE E SENSUALIDADE NA PERCEPÇÃO DE MULHERES
GERENTES EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

Revista Alcance, vol. 23, núm. 2, 2016

Universidade do Vale do Itajaí

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477749648003>

FEMINILIDADE NA GESTÃO: SENSIBILIDADE E SENSUALIDADE NA PERCEPÇÃO DE MULHERES GERENTES EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

FEMININITY IN MANAGEMENT: SENSITIVITY AND
SENSUALITY IN THE PERCEPTION OF FEMALE
MANAGERS OF A FINANCIAL INSTITUTION
FEMINIDAD EN LA GESTIÓN: SENSIBILIDAD Y
SENSUALIDAD EN LA PERCEPCIÓN DE MUJERES
GERENTES DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA

JANAÍNA MARIA BUENO janaina.bueno@ufu.br
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

CARLOS ROBERTO DOMINGUES carlos.domingues@ufu.br
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

GIOVANA BUENO giovanabueno@univali.edu.br
Universidade do Vale do Itajaí, Brasil

JANAÍNA MARIA BUENO, CARLOS
ROBERTO DOMINGUES,
GIOVANA BUENO.

FEMINILIDADE NA GESTÃO:
SENSIBILIDADE E SENSUALIDADE
NA PERCEPÇÃO DE MULHERES
GERENTES EM UMA INSTITUIÇÃO
FINANCEIRA

Revista Alcance, vol. 23, núm. 2, 2016
Universidade do Vale do Itajaí

Recepção: 16/12/2014
Aprovação: 15/03/2016

DOI: alcance.v23n2.p142-155

Redalyc: [http://www.redalyc.org/
articulo.oa?id=477749648003](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477749648003)

Resumo: As organizações são geridas, em sua maior parte, por pressupostos que reforçam a sua masculinidade e nelas, a produtividade, o desempenho, o lucro, a observância, a competência e a competitividade são representações de êxito e daquilo que se espera dos seus profissionais. Por outro lado, a feminilidade carrega em si características como a capacidade de compreender os outros, resolver problemas sem criar conflitos, o jogo de cintura, a emotividade, a flexibilidade, a humanização das relações, a habilidade de cativar os outros, a confusão entre o pessoal e o profissional que podem afetar uma organização de forma positiva ou negativa (CARRIERI et al., 2013). O objetivo deste artigo foi analisar a sensibilidade e a sensualidade femininas na percepção de gestoras em uma instituição financeira. De abordagem qualitativa, a pesquisa constituiu-se em um estudo exploratório com participação de onze gerentes por meio de formulário eletrônico e entrevistas. Os resultados apontam que elas percebem como mais positivos do que negativos os atributos da sensibilidade e da sensualidade no ambiente organizacional. Elas não deixam de apontar, entretanto, que o lado negativo pode prejudicar suas carreiras. Nota-se que, apesar de serem maioria nos cargos de gestão da organização estudada, elas ocupam somente cargos de média gerência.

Palavras-chave: Feminilidade, Sensibilidade, Sensualidade, Mulheres Gestoras.

Abstract: Generally, organizations are managed by assumptions that reinforce masculinity. In this environment, productivity, performance, profitability, compliance, competence and competitiveness are representations of success and expected professional behaviors. On the other hand, femininity has features such as the ability to understand others and solve problems without creating conflicts, emotionality, flexibility, humanizing relations, the ability to captivate others, and a combining of personal and professional that can affect an organization in a positive or negative way (CARRIERI et al.; 2013). The aim of this study was to analyze the perceptions of women managers working at a financial institution concerning femininity, focusing on two aspects: sensitivity and sensuality. It used a qualitative approach, in an exploratory study with the participation of eleven women managers, who were sent an electronic questionnaire, and interviewed. The results indicate that the women perceive attributes of sensitivity and sensuality in the organizational environment to be more positive than

negative. They point out, however, that the negative aspects could be detrimental to their careers. We note that although women occupy most of the managerial positions in the organization studied, they only have middle management positions.

Keywords: Femininity, Sensibility, Sensuality, Women Managers.

Resumen: Las organizaciones son dirigidas, en su mayor parte, por presupuestos que refuerzan su masculinidad, y en ellas la productividad, el desempeño, el lucro, la observancia, la competencia y la competitividad son representaciones de éxito y de aquello que se espera de sus profesionales. Por otro lado, la feminidad carga consigo características como la capacidad de comprender a los otros, resolver problemas sin crear conflictos, la habilidad para salir de situaciones difíciles, la emotividad, la flexibilidad, la humanización de las relaciones, la habilidad de cautivar a los otros y la confusión entre lo personal y lo profesional, que pueden afectar a una organización de forma positiva o negativa (CARRIERI et al., 2013). El objetivo de este artículo fue analizar la sensibilidad y la sensualidad femeninas en la percepción de gestoras en una institución financiera. De abordaje cualitativo, la investigación constituyó un estudio exploratorio con la participación de once gerentes por medio de formulario electrónico y entrevistas. Los resultados indican que ellas perciben como más positivos que negativos los atributos de la sensibilidad y de la sensualidad en el ambiente organizacional. No dejan de apuntar, sin embargo, que el lado negativo puede perjudicar sus carreras. Se nota que, a pesar de ser mayoría en los cargos de gestión de la organización estudiada, ellas ocupan solamente cargos de gerencia media.

Palabras clave: Feminidad, Sensibilidad, Sensualidad, Mujeres Gestoras.

INTRODUÇÃO

A literatura sobre a inserção das mulheres no mercado de trabalho demonstra que elas já percorreram uma boa distância do que se percebia há algumas décadas até os tempos atuais, o que confirma que a condição de subordinação da mulher tem se alterado tanto no âmbito social quanto no econômico, político, cultural e também com relação ao mercado de trabalho (DINIZ; SILVA; MENDES, 2011; SALES et al., 2013; CARDENAS et al.; 2014). No entanto, esta realidade não descarta o fato de que as desigualdades permanecem: em muitos casos os salários pagos às mulheres ainda são menores do que aos homens em mesma função; a responsabilidade pelas tarefas domésticas e cuidados com os filhos cabe, em boa parte, às mulheres; situações de preconceito e violência ocorrem no ambiente profissional e familiar (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE; 2010; DINIZ; SILVA; MENDES; 2011); e as chances de ascensão na carreira profissional são menores para as mulheres, que continuam executando trabalhos menos qualificados que os homens (MOTTA, 2000; NATIVIDADE; 2009; CARDENAS et al.; 2014).

As organizações são espaços de relações de dominação assimétricas (SALES et al.; 2013) em que mulheres e outros grupos sofrem preconceito e segregação. Elas são geridas, em sua maior parte, por pressupostos que reforçam a sua masculinidade (KNIGHT; KERFOOT; 2004; BRUSCHINI; PUPPIN; 2004). Nelas, a produtividade, o desempenho, o lucro, a observância, a competência e a competitividade são representações de êxito e daquilo que se espera dos profissionais nelas envolvidos. Desta forma, estes pressupostos transformam os indivíduos,

homens e mulheres, em seres mais masculinos para protegerem a si mesmos e aos seus propósitos.

Por outro lado, a feminilidade carrega em si características que podem ser tanto positivas quanto negativas no ambiente organizacional. A capacidade de compreender os outros, de resolver problemas sem criar conflitos, o jogo de cintura, a emotividade, a flexibilidade, a humanização das relações, a habilidade de cativar os outros e a confusão entre o pessoal e o profissional são algumas características da feminilidade (DINIZ; SILVA; MENDES; 2011; CARRIERI et al.; 2013).

O objetivo deste artigo foi analisar, em uma instituição financeira, as percepções de mulheres sobre o seu papel de gerentes com base em dois alicerces da feminilidade no ambiente de trabalho: a sensibilidade e a sensualidade. Para atingir tal objetivo foi necessário desdobrá-lo nos seguintes objetivos específicos: identificar e descrever os atributos que representam a sensibilidade na gestão; identificar e descrever os atributos que representam a sensualidade na gestão; e analisar, na percepção das gestoras, os efeitos destes atributos no trabalho e nas suas carreiras.

O presente trabalho foi dividido em quatro seções, a seguir: uma breve revisão da literatura sobre o tema; o percurso metodológico; a apresentação e análise dos resultados; e as considerações finais.

MASCULINIDADE E FEMINILIDADE NA GESTÃO ORGANIZACIONAL

Para Oliveira, Gaio e Bonacim, (2009, p. 82), as transformações “[...] modificaram a vida das pessoas e organizações e estabeleceram uma nova forma de relacionamento entre os seres humanos”. E é a partir deste “cenário que surgem estudos, cada vez mais frequentes, que tratam da questão de gênero no ambiente organizacional” que trazem à tona que alguns elementos tidos até então “[...] como tradicionais na cultura social, como, por exemplo, o papel da mulher visto como de subordinação e o trabalho feminino como uma continuidade das tarefas domésticas estão se alterando, o que gera modificações no mercado de trabalho”.

Na prática organizacional, compreende-se que as organizações estão inseridas em contextos específicos, o que contribui para diferentes entendimentos sobre as masculinidades e feminilidades, as relações e as oportunidades dadas aos homens e às mulheres no ambiente de trabalho. Ao longo das últimas décadas houve uma evolução no papel desempenhado pelas mulheres, com a ascensão de várias delas a posições de gerência. No entanto, é preciso afirmar ainda que:

A divisão sexual no trabalho – incluindo a tendência de os homens monopolizarem os postos mais altos e privilegiados, enquanto as mulheres, frequentemente, ocupam, em sua maioria, níveis organizacionais mais baixos – tem se tornado aparente com o crescimento do debate sobre o tema gênero, que é visto como uma importante parte da vida organizacional. (OLIVERIA; GAIO; BONACIM, 2009, p. 83).

E não só a relação permanece desigual, em termos de cargos gerenciais ocupados, como ainda existem muitas situações de preconceitos e

violência contra a mulher e outros grupos historicamente segregados (MOTTA, 2000; CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; DINIZ; SILVA; MENDES, 2011). Estes fatos se repetem tanto em países desenvolvidos como Estados Unidos e países da Europa Ocidental como países menos desenvolvidos, afirmam Cardenas et al. (2014), que em sua recente pesquisa demonstram que, apesar de se pensar que as oportunidades são mais escassas nos países latino-americanos, assim como a presença forte do machismo, as executivas e gestoras latino-americanas têm tido níveis muito similares de representatividade e de êxito em suas carreiras como mulheres de países desenvolvidos.

No Brasil, é possível observar que as mulheres continuam a desempenhar papéis de subordinação nas organizações, enquanto os homens ocupam, predominantemente, os cargos gerenciais (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010; SANTOS; ANTUNES, 2013). E não é só na hierarquia organizacional que as diferenças estão presentes, as mulheres brasileiras têm um nível educacional mais elevado que os homens, mas isso não garante maior acesso a recursos financeiros para suas atividades empreendedoras, segundo Natividade (2009). Os salários menores, as mudanças na estrutura familiar, as condições ruins de trabalho e a participação no trabalho informal são elementos que ainda ilustram a trajetória feminina no mundo do trabalho (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004; CARRIERI et al., 2013).

Algumas barreiras que impedem a ascensão feminina a cargos seniores e estratégicos podem ser sutis e imperceptíveis e impedem ou atrasam o desenvolvimento profissional e são conhecidas como “efeito do teto de vidro”, fenômeno que tem tido grande relevância nos estudos de gênero nas organizações, afirmam Motta (2000), Santos e Antunes (2013) e Lazzaretti et al. (2013). Apesar de, na média, ainda ganharem menores salários, lutarem para subir na hierarquia organizacional, pela oposição e indiferença masculinas, as mulheres têm prosseguido na batalha por melhoria nas suas carreiras (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010).

Este cenário é marcado por continuidades no que tange ao grande número de mulheres em condições menos favoráveis e limitadas às funções tradicionalmente destinadas a elas, entretanto, algumas mudanças são evidenciadas na expansão de profissões de prestígio ocupadas por mulheres, como Medicina, Arquitetura, Direito e Engenharia, afirmam Bruschini e Puppini (2004). Estas autoras, por meio de uma pesquisa com mulheres executivas e gestoras de vários setores de negócios, apontam para alguns fatores que contribuem para a escolha de mulheres para posições estratégicas nas organizações, como: trabalho duro, educação, atribuições para posições específicas de trabalho e cultura organizacional. A conclusão que eles chegaram foi de que a ascensão a posições como *marketing* e relação com consumidores foram obtidas com a associação entre feminilidade, sensibilidade e intuição.

De acordo com Bruschini e Puppini (2004), as mulheres podem utilizar seus sentimentos e percepções em muitas situações de gestão, elas sabem

como controlar a racionalidade de um jeito mais maternal. Apesar de a racionalidade ser uma habilidade geralmente associada aos homens, elas podem fazer isso sem perder o senso de disciplina, de responsabilidade, suas intuições e capacidade de persuasão. Para Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), um elemento que diferencia fortemente o homem e a mulher no ambiente organizacional é a sexualidade e o “temor de seu uso indevido” que está ligado a preconceitos como pensar que uma mulher atingiu determinado nível hierárquico porque usou sua sexualidade ou porque ela se “comporta como um homem”. Estes pensamentos preconceituosos levam as mulheres a lidar com uma contradição: para ter o respeito dos outros devem pensar e agir como homens; porém se querem ser amadas, precisam ser femininas, delicadas e atenciosas.

Para discutir melhor esta questão é preciso entender que a ideia de gênero está relacionada com a organização social da relação entre os sexos (PATEMAN, 1993; MOTTA, 2000) e, por isso, a diferenciação entre masculino e feminino é, em essência, social. Então, tratar de questões de diferenças de gênero, em vez de diferenças entre sexos, sinaliza que as diferenças não são definidas pela natureza ou pela biologia, e sim são resultados de uma intervenção social e política. Logo, a importância dada para os homens e mulheres e as relações entre eles é determinada por condições históricas, sociais, políticas e culturais construídas e aceitas por uma determinada sociedade. Apesar desta diferenciação, Carrieri et al. (2013) comentam que a maior parte dos estudos sobre gênero em estudos organizacionais no Brasil aborda a diferença de gênero sob a perspectiva natural, de diferenças entre sexos. Os autores questionam por que não é estudada a feminilidade nos homens e a masculinidade nas mulheres, por que as mulheres são consideradas o único gênero discriminado?

Para Mavin e Grandy (2012), o conceito de gênero é fluido e se desloca no tempo e lugar, em que os indivíduos podem apresentar expressões exageradas de feminilidade ou de masculinidade de forma alternada. Para Rouleau (2007, p. 230), o gênero é a primeira manifestação de poder nas relações sociais e também organizacionais, em que atua como uma forma de estruturação do “conjunto de relações sociais por meio de múltiplos repertórios”. Um repertório de gênero pode ser compreendido como uma “expressão da masculinidade ou da feminilidade e que, por meio da energia emocional que comporta, estrutura as relações sociais que os agentes dinamizam cotidianamente”, diz a autora. A masculinidade pode ser definida como um projeto criado e sustentado coletivamente em um contexto específico (ECCEL; GRISCI; 2011, p. 61). Apesar de ser um conceito que afeta diretamente os homens, ele também diz respeito às mulheres, principalmente no ambiente de trabalho. Foi a partir dos anos 1990, segundo as autoras, que os estudos sobre masculinidade contribuíram para “desnaturalizar a noção de homem universalizado” que até então apontava apenas para a dominação exercida sobre as mulheres. Isto permitiu compreender a masculinidade como sendo múltiplas masculinidades, com diferenças e desníveis de poder conforme maior ou menor grau de legitimidade. Assim, estas diferenças permitem que algumas masculinidades sejam vistas como hegemônicas e exerçam

poder e subjuguem as demais. Nesta classificação de masculinidades, a considerada hegemônica é aquela composta por homens que reúnem atributos como: ser ocidental, branco e heterossexual. Por outro lado, nos últimos anos, tem-se tornado comum ver referências na mídia popular sobre uma crise da masculinidade, vista como hegemônica, do “homem normal”, o que demonstra que as representações tradicionais estão sendo questionadas.

Se a masculinidade é caracterizada por posições de dominação, então a feminilidade, segundo Rouleau (2007), em várias sociedades contemporâneas, pode ser entendida como um conjunto de repertório de gênero que se caracteriza por posições de submissão. Para a autora, tanto a masculinidade quanto a feminilidade contribuem para a estrutura social de uma organização e sua regulação, oferecendo meios de significação que são usados na interpretação de práticas cotidianas. De acordo com Motta (2000, p. 30), a feminilidade é “o produto de um adestramento permanente do corpo e das incessantes chamadas à ordem, entre os quais o mais importante, por ser inerte e reificado, é a vestimenta”. Para o autor, isto explicaria por que as mulheres ainda estariam tão longe de conquistar seu lugar ao lado dos homens, podendo ater-se às características da feminilidade sem precisar se masculinizar.

Eccel e Grisci (2011) estudaram a masculinidade na perspectiva de homens e mulheres de uma grande empresa e comentam que as mulheres procuram simular o estilo masculino, revelando com isso que, além de passar pelos desafios para sua integração, ascensão e permanência no ambiente organizacional, elas também enfrentam parâmetros e expectativas de comportamento que são estabelecidos para indivíduos masculinos. Uma das contribuições desta pesquisa é observar que existe relação de poder e hierarquia entre as masculinidades e não apenas uma relação de dominação do masculino sobre o feminino. Sendo assim, é possível que um sujeito não possua todas as características atribuídas à masculinidade hegemônica e por conta disso ele seja discriminado e segregado. Esta abordagem demonstra, segundo Carrieri et al. (2013), os ideais masculinos que embasam as crenças, as ideias e as representações do que é importante em um dado contexto. Estas ideias afetam homens e mulheres, principalmente quando estas moldam seus comportamentos. De acordo com Eccel e Grisci (2011, p. 63), as mulheres “constituíram-se como profissionais com base em sua percepção de como são os homens nesta empresa”. Desta forma, elas reproduziram o comportamento dos seus colegas homens, nas palavras delas, “se masculinizaram como meio de sobrevivência e proteção”.

Esta reprodução por mulheres e homens do comportamento dado como certo, que é predominantemente masculino, no ambiente organizacional, torna-os cúmplices (mesmo que inconscientemente) na perpetuação de sistemas desiguais que privilegiam os homens, privilégios que se tornam invisíveis, pois não são vistos como tais principalmente pelos homens, criando falsas impressões de ambientes meritocráticos quando, na verdade, não o são, afirmam Pryce e Sealy (2013). Para Mavin e

Grandy (2012), o ambiente organizacional e a gestão organizacional estão associados com a masculinidade e com a figura do homem.

Para Simone de Beauvoir, citada por Knight e Kerfoot (2004), há duas opções para o dilema da mulher: abandonar o *status* do “outro” junto com toda a negatividade que isto traz ou reivindicar o mesmo tipo de autonomia para os “outros” e tornar-se sujeito, como os homens. Ela prefere a primeira estratégia e com isso a eliminação das diferenças sociais e biológicas quanto ao gênero. A carreira profissional da mulher por meio das décadas tem tentado seguir esta estratégia, demonstrando que a masculinidade não é exclusividade dos homens. Para Knight e Kerfoot (2004), as mulheres emulam os homens para não serem comparadas negativamente com eles ou sofrer com estereótipos que as organizações hegemonicamente masculinas reproduzem.

No entanto, o abandono do quadro “um e outro” pode ser impossível porque a hierarquia é um elemento logicamente necessário na relação binária de gênero (KNIGHT; KERFOOT, 2004). Para estes autores, a história do feminismo mostra com grande ênfase a alternativa de valorização das mulheres e das suas experiências únicas de vida para elevá-las a um grau coincidente com o dos homens. Estas experiências únicas seriam formas superiores de conhecimento e permitiriam que as mulheres substituíssem os homens na hierarquia do relacionamento “um e o outro”. Enquanto a primeira estratégia busca erradicar as diferenças entre homens e mulheres; a segunda estratégia faz o oposto ao dar ênfase nas diferenças e substituir o homem pela mulher na hierarquia, com foco no entendimento que as mulheres têm um esquema próprio de criação de significado e experiência de vida.

Segundo Metcalfe e Linstead (2003) e Calás e Smircich (2010), em uma abordagem pós-estruturalista, assim como a masculinidade, a feminilidade é socialmente construída, portanto não é homogênea e nem restrita ao sexo feminino. Elas são construções organizadas em hierarquias e formam representações hegemônicas em certos contextos, incluindo alguns indivíduos e excluindo outros. Assim, homens e mulheres produzem e consomem conceitos de feminilidade e masculinidade, demonstrando características que definem e redefinem estes conceitos. Para Carrieri et al. (2013), a masculinidade e a feminilidade são construídas juntas, elas não se excluem, na verdade, uma está contida na outra. Esta observação complementa o que já havia postulado Motta (2000, p. 30), “não se pode pensar em masculino sem feminino, nem vice-versa. Não se pode pensar em masculino e feminino sem gradações e nuances”.

A SENSIBILIDADE E A SENSUALIDADE COMO SUBCONJUNTOS DA FEMINILIDADE

No ambiente organizacional, permeado pelas relações de trabalho, enquanto a masculinidade é identificada em termos de controle, foco no desempenho e instruções instrumentais; a feminilidade é relacionada com atitudes de colaboração e suporte, consideradas como atributos

“softs” (SANTOS; ANTUNES; 2013). Nesse sentido, Motta (2000) apontou que, geralmente, a feminilidade é atribuída a indivíduos que são sentimentais, mais amáveis, fracos e vulneráveis e ele ressalta o quanto isto é, acima de tudo, uma percepção baseada no arcabouço cultural. Alguns aspectos evidenciados no comportamento humano geral podem ser entendidos como mais comuns nas mulheres, o que gera consequências nefastas para uma mulher em um alto cargo gerencial, como a passividade, a desorganização ou o medo de errar.

Carrieri et al. (2013), em seu trabalho, rejeitam o modelo universal de mulher executiva, porém acreditam na existência de estruturas sociais estáveis nas quais os significados dos indivíduos podem tornar-se universais. Nesse sentido, cabe questionar mais a fundo sobre qual é a representação da feminilidade nas organizações, dado que a masculinidade é tão valorizada. Para apreender a representação da feminilidade, é preciso, então, perceber quais são as habilidades, vistas como femininas, no ambiente organizacional, que contribuem para o desempenho, assim como características que podem prejudicá-lo. Para os autores, trata-se de analisar as competências e as incompetências atribuídas à feminilidade.

Em alguns trabalhos foram identificadas características atribuídas à feminilidade nas organizações como: zelo, visto como preocupação com o bem-estar dos outros; tato, entendido como habilidade em resolver problemas sem criar conflitos; intuição, como a capacidade de ir além da percepção óbvia; cautela, vista como autocontrole; flexibilidade; capacidade de organização; execução de várias tarefas ao mesmo tempo; versatilidade; capacidade de entender o outro; tendência à humanização das relações; capacidade de cativar o outro; emotividade; confusão entre o pessoal e o profissional; jogo de cintura; simpatia; gentileza; e carinho (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004; DINIZ; SILVA; MENEZES, 2011; CARRIERI et al.; 2013; SANTOS; ANTUNES; 2013). Estas características estão mais voltadas para os sentimentos e as relações e são explicitadas no sentido de cooperação, receptividade, emoção, sensibilidade e empatia, afirmam Santos e Antunes (2013).

Diniz, Silva e Menezes (2011) identificaram e agruparam algumas características da feminilidade em dois subconjuntos, de acordo com os seus resultados de pesquisa: a sensibilidade e a sensualidade. Com isso, os autores destacaram duas faces destes subconjuntos: a face positiva e a negativa. Estes subconjuntos também aparecem entre os resultados de pesquisa de Carrieri et al. (2013).

A sensibilidade, na ótica positiva, é destacada como competência que favorece o dinamismo e o trabalho, principalmente, quando comparada ao pragmatismo de executivos que pode caminhar para o desrespeito e à desumanização. A sensibilidade, nesse sentido, é entendida como a busca por maior compreensão, mais cuidado com o outro, sobre o que os outros pensam sobre como uma decisão foi tomada, com isso é possível tomar ações mais precisas. Comparada com características da masculinidade, a sensibilidade feminina é percebida como a característica mais forte porque permite perceber situações que a racionalidade e

a objetividade masculina desvalorizam, podendo ser prejudicial para o trabalho (CARRIERI et al.; 2013; DINIZ; SILVA; MENEZES; 2011). A face positiva da sensibilidade pode ser compreendida mais do que manifestações individuais, mas ela não representa um pensamento hegemônico, visto que é possível entrever ideias de desvalorização da sensibilidade, segundo Diniz, Silva e Menezes (2011).

Em sua pesquisa, Lazzaretti et al. (2013) encontraram outras características relacionadas à sensibilidade em mulheres que ocupavam altos cargos em companhias brasileiras: mais sensibilidade para tratar com clientes mulheres; maior grau de desenvolvimento; progressão e retenção de mulheres na organização; melhor compreensão das barreiras enfrentadas por outras profissionais mulheres e mais casos de mulheres bem-sucedidas na organização.

A face negativa da sensibilidade é relacionada às emoções que podem enfraquecer a profissão, como o relacionamento excessivamente pessoal, a perda de foco e objetividade para o trabalho, assim como a dificuldade para se impor perante os outros e agir de forma mais agressiva em determinados momentos. Isto pode ser visto como fraqueza da mulher ou ser uma forma de pressão para que ela emule o comportamento masculino, escondendo as emoções para não se mostrar sensível demais (CARRIERI et al., 2013). Nesse sentido, as emoções são entendidas como opostas à objetividade e ao pragmatismo, características da masculinidade e, muitas vezes, demandada para o perfil gerencial.

O outro subconjunto da feminilidade trata das características associadas à sensualidade que carrega muitas contradições e conflitos. A face positiva da sensualidade está presente no entendimento do que seja o poder de sedução, no sentido de comportamentos que ajudem a cativar e envolver os outros, tanto homens quanto mulheres. Ela é vista como facilitadora da aproximação e atração entre os agentes, em particular com relação aos clientes. Em atividades que envolvam a comercialização ou a negociação, a capacidade de cativar, de estabelecer vínculo, é essencial para a aproximação, o momento de “quebrar o gelo”, no convencimento que auxilia na concretização da operação (DINIZ; SILVA; MENEZES, 2011; CARRIERI et al.; 2013).

Entretanto, para estes autores, a dualidade é explícita ao tratar a sensualidade no ambiente de trabalho, pois ao mesmo tempo em que ela é vista como facilitadora no estabelecimento de vínculos, na liderança e na condução do trabalho em equipe, quando exagerada ela sugere a quebra do decoro profissional, dos limites formais estabelecidos. A face negativa da sensualidade é percebida, justamente, como atravessar a linha tênue entre sensualidade e sexualidade, o que traz o privado para o âmbito público. O temor também está relacionado à reputação da mulher, a ser vista como tendo obtido vantagens e não merecer ocupar o cargo. O medo de punições e de assédio sexual está presente na face negativa deste subconjunto, que é marcado pela ambiguidade.

Identificar as percepções e os comportamentos diante destes dois subconjuntos – sensibilidade e sensualidade – da feminilidade pode ajudar a compreender qual é o seu espaço e importância nas relações

de trabalho no setor financeiro. Este contexto organizacional está em constante fluxo, suas práticas têm sido duramente criticadas em um ambiente altamente competitivo dominado pelo discurso e prática caracterizados pela masculinidade hegemônica, como afirmam Pryce e Sealy (2013). Segundo os autores, os homens continuam dominando os níveis hierárquicos mais altos e são responsáveis pelas estratégias e diretrizes organizacionais e isso não vai mudar somente com práticas de inclusão. É preciso compreender mais amplamente os macros, mesos e micros contextos e influências que estimulam a continuação de práticas de masculinidade hegemônica e o que estimula a participação e promoção de mulheres neste meio.

PERCURSO METODOLÓGICO

Esta pesquisa utilizou a abordagem qualitativa, de caráter exploratório, para atender ao seu objetivo, pois ela propicia a compreensão de uma realidade específica ou fenômeno complexo com o uso de estratégias e técnicas apropriadas. Na abordagem qualitativa é possível privilegiar a percepção e a significação dadas pelos sujeitos para sua realidade (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2008).

Caracterizou-se como um estudo exploratório em um ambiente restrito a uma organização. A escolha da organização baseou-se nos seguintes critérios: a) atuar no setor financeiro, tido como um ambiente predominantemente masculino; b) apresentar representatividade de mulheres em cargos de gestão que tivessem contato, no seu dia a dia, com diferentes agentes internos e externos, com a propensão de comportamentos relacionados à sensibilidade e à sensualidade.

A empresa que atendeu a esses critérios será chamada aqui na pesquisa de empresa Alfa para preservar sua identidade. Ela atua em vários estados brasileiros, no setor financeiro, com a oferta de diversos produtos e serviços. Freitas (2013, p. 49-50) afirma que, independente do porte da organização, “[...] as cooperativas de crédito, [...], precisam submeter-se a normas e padrões de funcionamento similares aos das demais organizações financeiras.” Tal situação evidenciada pelo autor, também, remete à necessidade de uma estrutura de funcionários nos níveis de direção e gerência, com as respectivas responsabilidades, pois “Os mecanismos de governança e o próprio formato organizacional precisam estar em conformidade com as exigências do Banco Central.”

A regional estudada está localizada no Sul do Brasil e mais da metade dos seus cargos de gestão são ocupados por mulheres.

É importante salientar que esta pesquisa não pode ser denominada como um estudo de caso, uma vez que não houve um aprofundamento da realidade organizacional per si. O objeto de estudo foi a percepção de um grupo de profissionais femininas que atua em uma dada regional da organização.

Para a coleta de dados foram feitos os seguintes procedimentos: a) contato telefônico para convidar para participar da pesquisa (preenchimento de formulário eletrônico e entrevista) e obter os

respectivos endereços eletrônicos; b) foi enviada uma mensagem eletrônica apresentando a pesquisa com um *link* para preenchimento do formulário; c) foram realizadas entrevistas com as gestoras que demonstraram disponibilidade para tal.

A coleta de dados foi constituída, portando, de dois instrumentos, sendo eles: a) um formulário de pesquisa com questões fechadas, utilizando-se escala do tipo Lickert; e b) entrevista baseada em roteiro semiestruturado. O formulário contém questões, tanto positivas quanto negativas, sobre os elementos relacionados à sensibilidade e à sensualidade. Elas foram apresentadas como sendo subconjuntos da feminilidade em representações sociais criadas por mulheres executivas no trabalho de Diniz, Silva e Menezes (2011). Estes subconjuntos também aparecem em Carrieri et al. (2013) e serviram de base para a formulação das questões.

Sobre o aspecto da sensibilidade, foram abordados elementos como cautela, jogo de cintura, percepção aguçada, autocontrole, humanização das relações, fragilidade, afetividade e confusão entre o pessoal e o profissional. Sobre a sensualidade foram tratados elementos como a capacidade de cativar e envolver o outro, a inserção do sexo na esfera do trabalho, a necessidade de cerceamento do comportamento e o uso adequado do corpo. O formulário foi disponibilizado eletronicamente para as treze gestoras da regional, com retorno de onze respostas válidas, no período de janeiro e início de fevereiro de 2014, período acordado como sendo mais propício para a realização da pesquisa.

Em seguida, as entrevistas foram feitas com quatro gestoras, que também responderam o formulário eletrônico, para confirmar as respostas dadas nesse instrumento de pesquisa e também para saber, de forma mais detalhada, qual a percepção sobre a sensibilidade e a sensualidade feminina no ambiente de trabalho, bem como situações vivenciadas pelas respondentes acerca do tema.

Os dados obtidos com o formulário eletrônico foram analisados com utilização de medidas de distribuição de frequência e cruzamento das respostas para melhor caracterizar as percepções das respondentes. As entrevistas foram transcritas e foi utilizada a análise de conteúdo para identificar as categorias relevantes para o tema e que corroborassem ou não as respostas obtidas por meio do formulário eletrônico. Bauer (2008) considera uma forma clássica de realizar a análise de conteúdo fazendo descrições numéricas de características que se destacam em um corpus de texto. Porém, é possível ir além disso, ao dar atenção aos tipos, às qualidades e às distinções no texto para conseguir unir o formalismo quantitativo à análise qualitativa dos materiais obtidos.

ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

A regional estudada da empresa Alfa tem uma sede administrativa, que faz toda a gestão de suas unidades e é composta por gestores homens. Esta regional possui nove agências, tendo dois gerentes em cada uma delas: um gerente de agência e um gestor administrativo (ambos com contato

direto com os clientes). Estes cargos, na estrutura organizacional, são considerados como nível intermediário. Do total de cargos gerenciais da regional, treze são ocupados por mulheres, o que corresponde a mais de 50%.

As onze gerentes respondentes podem ser agrupadas e caracterizadas da seguinte forma: duas com idades entre 20 e 25 anos; cinco com idades entre 26 e 30 anos; três com idades entre 31 e 35 anos e uma com idade entre 36 e 40 anos. Logo, a maioria está na faixa de 26 e 35 anos e elas são consideradas como mulheres maduras. Apenas uma delas é mãe. Com relação ao estado civil, sete delas são solteiras, três casadas e uma em união estável o que as caracteriza como sendo uma maioria de mulheres solteiras.

Quase metade delas (seis gerentes) está na empresa entre um ano e três anos e o tempo no cargo apresenta quatro gerentes com menos de seis meses e três com até um ano e seis meses. Assim, há uma indicação que o tempo de empresa e o tempo como gerente são significativamente pequenos.

Com estes elementos do perfil foram realizados cruzamentos com as questões respondidas no formulário eletrônico, somados aos dados das entrevistas. Ao comparar os resultados das questões do formulário com as respostas das entrevistas, observou-se que os dados das entrevistas corroboram e complementam o que foi obtido pelo formulário eletrônico.

Com relação à **sensibilidade**, a maioria das gerentes considera que ela está presente, percebe que ela apresenta elementos positivos e é interessante para o seu desempenho, entretanto, as gerentes reconhecem que a sensibilidade apresenta pontos negativos no sentido da gerente ser rotulada como “frágil” ao manifestar sua sensibilidade. Logo, a sensibilidade, quando está relacionada aos elementos de percepção do outro e leitura do entorno, é considerada como elemento positivo; entretanto, quando a sensibilidade está associada com sentimentos como choro e ternura, ela é considerada “imobilizante” e, portanto, de vulnerabilidade, o que não é bem visto tanto pelas gerentes como pelos seus superiores. Esta constatação corrobora a visão de Motta (2000) e Santos e Antunes (2013), entre outros, sobre o ideal profissional masculinizado no ambiente de trabalho, cuja fragilidade e vulnerabilidade não têm espaço e são vistas como fraquezas, destoantes da visão do profissional (homem) forte, guerreiro, que não chora. Algumas características da sensibilidade apontadas foram:

E1: “Afeto, carinho, zelo, dedicação, preocupação com o próximo, bondade, instinto feminino, sexto sentido e percepção aguçada”.

E2: “(...) as emoções a flor da pele, dias de TPM, e muitas vezes foi preciso ter mais cuidado (...) tendem a levar para o lado pessoal, e não esquecer, geralmente achando que é marcação. (...) são mais unidas e trocam mais informações no sentido de auxiliar outra colega no trabalho. (...) estão mais atentas aos sentimentos dos outros (...)”.

E3: “Emotividade, compreensão”.

E4: “Percepção, intuição, maturidade entre outras”.

Quando considerada a sensibilidade com relação à idade das respondentes, percebeu-se que a gerente mais jovem e a de maior idade são as únicas que compreendem a sensibilidade como menos positiva.

Entretanto, as demais gerentes que estão na faixa etária entre 26 e 35 anos de idade consideram a sensibilidade como sendo um elemento positivo para sua carreira, mas todas apontam para os aspectos negativos que ela acarreta, principalmente se observada pela ótica dos sentimentos “imobilizantes”.

Quando analisadas as respostas envolvendo a sensibilidade e o tempo de empresa, percebe-se que, após o primeiro ano na organização, há uma unanimidade em considerar que a sensibilidade tem mais aspectos positivos do que negativos e que os aspectos negativos também estão vinculados aos elementos “imobilizantes”, identificados anteriormente.

Outro cruzamento de respostas foi realizado entre a sensibilidade e o tempo no cargo de gerente. A análise apontou que o tempo no cargo não é maior que um ano e seis meses e que a percepção de que a sensibilidade tem mais aspectos positivos é a maioria. A mesma constatação foi observada quando analisado o estado civil, pois independentemente, há o reconhecimento da sensibilidade como ponto positivo.

Sobre se a sensibilidade feminina auxilia ou atrapalha no desempenho das atividades do cargo de gestão e por que isso acontece, as respostas apontaram mais para sua face positiva, como aumentar a cartela de clientes que enxergam o “zelo e carinho no atendimento” ou na forma de se colocar no lugar do outro tanto para encontrar a solução para um problema quanto na abordagem com clientes e fechamento de um negócio. Porém elas não deixaram de mencionar algumas situações em que a sensibilidade pode prejudicar a tomada de decisão ou fragilizá-las no papel de gerente, como quando diante de situações com chefias e clientes não conseguir se fazer ouvir e isso causar abalo emocional; quando reprime a tomada de decisões mais enérgicas:

E1: “(...) a sensibilidade pode tanto ajudar como atrapalhar, pois tudo vai depender com quem você vai lidar. (...) sua bondade poderá deixá-lo numa situação de risco no caso de aprovar um crédito, por exemplo, e levar em conta somente as emoções”.

E2: “(...) Mas, posso dizer que a sensibilidade tem mais ajudado que atrapalhado minha vida profissional”.

E4: “Ajuda, (...) faz com que tenhamos uma percepção maior das situações, sejam elas fáceis de serem resolvidas ou não, pois conseguimos compreender a necessidade do outro tendo um jogo de cintura para resolvê-lo”.

Quanto a exemplos de situações que demonstrassem o quanto a sensibilidade ajudou ou atrapalhou na execução das atividades, foram mencionadas situações positivas, como o feedback dos clientes com relação ao cuidado no atendimento; na percepção de qual seria o melhor momento para abordar um cliente para venda e com isso conseguir efetivar uma boa negociação; na forma de contornar situações em que o sistema de informações não atende ou não funciona adequadamente; e também no contato pós-venda com intuito de fidelização cuja abordagem feminina mostrou-se mais sutil e efetiva. Os exemplos de situações negativas sugerem que a sensibilidade pode atrapalhar no julgamento na hora da concessão de crédito; e nas decisões e ações relacionadas à contratação e à demissão de seus subordinados:

E1: “(...) Teve um caso que um cliente fez um empréstimo e precisava do crédito ser aprovado com urgência para levar sua mulher à maternidade. Acabamos nos sensibilizando com a situação e liberamos o crédito, até hoje a conta está aqui para pagar”.

E2: “(...) fazendo a venda de um produto, eu senti que não era o momento adequado, a cliente estava desconfortável, não mais a abordei com a venda, porém, (depois) ela contratou outro produto que resultou num lucro maior para a agência do que o primeiro. (...) a sensibilidade me atrapalhou foi quando precisei demitir uma colega de trabalho e ela chorou muito e ficou bastante chateada”.

E3: “(...) por problemas na Internet (...), o cliente teve que se dirigir a agência com mais de 30 boletos para pagar no caixa. Ele ficou super nervoso, usei da minha sensibilidade para entender a situação, acalmei-o para resolver seu problema e conter as reclamações dos outros clientes”.

E4: “(...) um cliente que era fidelizado (sic) e fazia operações financeiras com frequência e simplesmente diminuiu sua movimentação. (...) resolvi visitá-lo com a desculpa de que iria levar uma lembrança de natal e aproveitei para conversar e descobrir o que estava havendo. Grato com o gesto foi bem receptivo, porém expôs que não estava se adaptando com a mudança de tratamento com os clientes e iria encerrar a conta no decorrer do ano, mas após conversarmos e tranquilizar o mesmo sobre os novos procedimentos, reconquistei o cliente fazendo com que retomasse a confiança conosco (sic).”

As respostas e os exemplos trazidos à tona demonstram que a sensibilidade é uma constante na vida destas profissionais e que, embora percebam mais seus efeitos positivos, ela tem uma carga negativa e pode não só levar a uma interpretação de fraqueza, como também resultar em problemas e erros de ordem operacional, com situações mal sucedidas ou mal resolvidas. Assim, a sensibilidade pode auxiliar em vários momentos, como a condução de uma negociação, a percepção do que o outro está pensando e sentindo, mas pode levar também a erros de julgamentos com consequências diretas para a organização e para a profissional. Estas consequências negativas podem reforçar barreiras já existentes que constituem o chamado “efeito teto de vidro” apontado por Lazzaretti et al. (2013) e Santos e Antunes (2013), no sentido de a mulher ser mais frágil ou não conseguir se impor da forma esperada.

No que diz respeito à sensualidade, ela é vista pelas gerentes como tendo uma separação entre sensualidade no sentido de seduzir para uma abordagem profissional com o uso de atributos femininos e os relacionados com o intuito da prática sexual. Também, na percepção delas, a sensualidade é uma parte constituinte da mulher e não é difícil para elas acessar este modo de agir com objetivo de conseguir chamar e prender a atenção do seu interlocutor, neste caso, sempre se referindo ao homem. Elas julgam que os homens estão menos preparados para reagir quando do “jogo da sedução” e que, por isso, deixam-nas, na maioria das vezes, de sobreaviso, pois eles tendem a interpretar a sedução como uma forma de sinalizar o desejo sexual.

Com relação ao entendimento sobre a sensualidade feminina e suas características, foram elencados atributos como charme, carisma, simpatia, autenticidade e autoconfiança. Ela também é percebida na postura, no comportamento e no modo de vestir:

E2: “(...) na empresa todas usamos uniformes e umas se sobressaem mais que outras pelas atitudes, que podem tanto encantar no atendimento ao cliente ou destruir se não for bem dosado e beirar a vulgaridade”.

E4: “Podem estar nos detalhes como sapatos, brincos, cabelos. (...) Nos arrumamos de forma elegante sem nos tornarmos vulgares”.

Quanto aos pontos positivos sobre a sensualidade, dois elementos são percebidos, o primeiro diz respeito ao “amor próprio”, o de ser uma pessoa com atributos de sensualidade e que são reconhecidos pelo meio. O segundo diz respeito à instrumentalização da sensualidade como parte do cargo, principalmente no que tange à fidelização dos clientes; ao espaço conquistado para ser recebida nos atendimentos; trabalhar de forma mais próxima e conseguir captar as necessidades dos clientes, possibilitando uma abordagem mais efetiva na venda de produtos e serviços.

Os aspectos negativos estão, na maioria, relacionados à questão sexual e à exposição resultante dela. A preocupação com a questão sexual diz respeito a uma abordagem do cliente, que é o principal contato em que a sensualidade revela-se, diferente dos contatos com o ambiente interno em que prevalece a sensibilidade. No ambiente de interação com os clientes, há o temor de que estes venham a ultrapassar os limites e “avançar o sinal”. Existe a consciência de que se isto ocorrer a situação criada será muito complicada. Estas constatações vão ao encontro do que comentaram Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), sobre a linha tênue que divide os pontos positivos advindos do jogo de sedução com seus pontos negativos, principalmente para as mulheres envolvidas.

Quanto à exposição, ela está mais vinculada ao medo de como suas atitudes serão interpretadas pelos demais colegas e pelos superiores, sendo que estes são predominantemente homens. Os medos relacionados a esta exposição interna são as possibilidades de serem rompidos os limites e as pessoas se acharem no direito de ficarem “tentando”, o que pode gerar uma onda de assédio sexual ou o comprometimento da carreira. As percepções foram próximas dos resultados encontrados tanto por Diniz, Silva e Menezes (2011), Carrieri et al. (2013) quanto com Bruschini e Puppim (2004).

Os resultados das análises sobre a sensualidade e seus aspectos positivos e negativos com relação à idade das respondentes apontaram para uma maioria que considera como positiva no que diz respeito a impor-se pelo desejo despertado no outro, por sua presença e forma de tratamento. Também há a unanimidade em considerar a existência dos pontos negativos sob a ótica do perigo, que são: ser interpretada de forma incorreta, que se “avance o sinal” em um momento e local inadequado, expor-se perante colegas e sinalizar que é ou está disponível, além dos prejuízos em sua carreira profissional. O interessante é que somente uma respondente, na faixa etária de 31 até 35 anos, não considerou a sensualidade como tendo aspectos negativos.

No que diz respeito à sensualidade relacionada ao estado civil, a maioria, ou oito gerentes, com diferentes estados civis (casadas, união estável e solteiras), consideraram que a sensualidade tem mais pontos positivos. E apenas três mulheres, solteiras, não consideraram

a sensualidade como tendo aspectos positivos. Portanto, neste caso, o estado civil não se mostrou como limitador do uso da sensualidade para a atividade profissional de gerente. Vale lembrar que a conotação dada por estas gerentes para a utilização da sensualidade não está relacionada com a insinuação de desejo de se praticar sexo.

Sobre exemplos de como a sensualidade feminina ajuda ou atrapalha no desempenho das atividades relacionadas à função gerencial, as respostas foram bem diferenciadas entre si, exemplificando as contradições sobre o tema que autores como Diniz, Silva e Menezes (2011) também observaram em seu trabalho. Foram citadas situações positivas como ajudar a saber lidar com o público; na abordagem com novos clientes e na argumentação de vendas. Não foram explicitadas situações negativas, mas os comentários sugerem que pode haver uma leitura incorreta da mensagem que se está tentando passar:

E1: “(...) algumas pessoas podem entender simpatia, carisma, como uma oportunidade para se aproximar com segundas intenções”.

E2: “(...) internamente deve-se tomar cuidado para que não atrapalhe no desempenho, já que meus superiores são todos homens e não pretendo passar uma imagem errada em detrimento ao (sic) meu profissionalismo”.

E3: “(...) Acredito que atrapalhe por não demonstrar credibilidade. A sensualidade dever ser equilibrada com a postura profissional e com discrição”.

E4: “(...) Não interfere, basta ter postura para não deixar influenciar no trabalho”.

Observou-se que há um descolamento do significado de sensualidade com sexo, tanto que apenas duas respondentes falaram sobre experiências, de forma positiva ou negativa, relacionadas à sexualidade.

E1: “(...) No primeiro caso, fui atender um cliente no balcão de atendimento, e acabamos iniciando uma conversa sobre diversos assuntos. Até que ele se sentiu à vontade em falar de seu problema conjugal, (...) no fim da conversa, ele acabou me convidando para almoçar e foi ali que senti que era com segundas intenções. No segundo caso, um cliente que conheço há mais de 10 anos, é um homem honesto, correto e pai de família. (...) ficamos conversando sobre vários assuntos, nunca me faltou o respeito. (...) todos os anos ele me presenteia com alguma lembrança (...), e sempre enaltece o valor de uma amizade”.

E2: “(...) me ajudou foi no atendimento de um cliente bem difícil que já havia tido atitudes grosseiras com todos os outros funcionários da agência e quando fui abordá-lo procurei ser simpática e ele não só me ouviu como mudou para uma atitude melhor com os outros funcionários. E já ocorreram vezes em que a sensualidade atrapalhou e o cliente confundiu as coisas, fazendo abordagens vulgares e não condizentes com meu trabalho”.

As respostas e os exemplos demonstram que a sensualidade é percebida como parte integrante da profissão de gerente, quando se trata de apontar os aspectos positivos e são enaltecidos. Diferente da sensibilidade, a sensualidade é observada no seu aspecto negativo como algo muito mais prejudicial para a gerente, pois está ligada à sua integridade moral e afeta a forma com que é vista pelos colegas e superiores, bem como na possibilidade de que alguém venha a “ultrapassar” algum limite.

CONCLUSÃO

Em resposta ao objetivo da pesquisa: *analisar, em uma instituição financeira, as percepções de mulheres sobre o seu papel de gerentes com base em dois alicerces da feminilidade no ambiente de trabalho: a sensibilidade e a sensualidade*, ficou evidenciado que elas identificaram como mais importantes alguns atributos de sensibilidade (tais como: saber compreender o outro, ser paciente e ter flexibilidade) e de sensualidade (saber cativar o outro, marcar posição e ter importância no relacionamento com clientes).

As percepções das gerentes apontaram para uma valorização positiva dos elementos tanto da sensibilidade quanto da sensualidade para o exercício de suas atividades gerenciais em um ambiente financeiro. Ou seja, mesmo sendo um ambiente cuja gestão ainda é vista como de domínio masculino, os resultados mostram que a média gerência é uma posição com características mais próximas do conceito de feminilidade do que de masculinidade e isto se deve ao fato de ocorrer muitos momentos de interação e de negociação com clientes e também com subordinados, o que reforça a consideração de Bruschini e Puppini (2004) sobre o fato de que algumas profissões, com relacionamentos mais próximos aos clientes, tendem a ser mais propícias para a ascensão de perfis com características de feminilidade.

Entretanto, chama a atenção dois aspectos evidenciados neste trabalho que dizem respeito à sensibilidade, são eles: a) o temor de que a sensibilidade “imobilize” as gerentes, fazendo com que tenham dificuldades de tomar decisões ou expondo-se perante seus superiores, o que pode reforçar barreiras constituintes do “efeito teto de vidro”; b) possibilidade de indução ao erro operacional, como “conceder crédito para quem não devia, por ficar com dó”, o que pode comprometer os resultados tanto para a organização quanto para sua carreira profissional.

No que diz respeito à sensualidade, existe a preocupação com os seus excessos, com o “passar dos limites”, mas ao mesmo tempo, é compreendida como parte do ambiente e do cargo na busca de saber cativar e estabelecer vínculos com os clientes e os demais profissionais da instituição. As respostas demonstram que a sedução é vista de forma dissociada da sexualidade, o que sugere mais aprofundamento com relação a esta questão para verificar como isso se dá na prática cotidiana ou se houve uma tentativa de suavizar a situação.

Foram evidenciadas as faces da feminilidade, em especial sob a ótica da sensibilidade e da sensualidade, bem como elas são objetivadas e inseridas na prática organizacional. Ao adentrar em um ambiente com histórico e discurso impregnados de características da masculinidade hegemônica, os resultados demonstraram que, pelo menos, alguns cargos podem apresentar características que fogem desta visão, em que a feminilidade parece ocupar um espaço importante, com a demanda de características tanto de sensibilidade quanto de sensualidade. Porém tais características também podem configurar o limite superior para a promoção da mulher por despertar, e com muita ênfase, o “efeito teto de vidro”, caracterizando

um espaço no qual ela tenha resultados muito bons, mas não tenha para onde ascender em uma espécie de “gaiola de ouro” organizacional.

Como contribuição, espera-se que este trabalho auxilie no debate sobre a presença dos atributos da feminilidade no ambiente organizacional e seus desdobramentos nas relações de trabalho, possibilidades e dificuldades da carreira das mulheres gestoras. E também que possa ajudar a repensar algumas estratégias e práticas de recursos humanos adotadas pelas organizações, no sentido de distanciamento de práticas tayloristas, cuja definição do perfil do cargo tende à formação de estereótipos que encapsulam as mulheres em determinados cargos.

Como limitação neste estudo, identificaram-se o número de entrevistadas e o fato de ter sido focado em apenas uma empresa do setor financeiro. Deste modo, para futuras pesquisas, recomendam-se ampliar o número de entrevistas e expandir para outras empresas do setor financeiro, para analisar os resultados nesse setor específico, bem como ampliar o estudo para outros setores e tipos organizacionais.

Referências

- BAUER, M. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho das mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 121, 2004. P. 105-138.
- CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. Volume 1. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2010.
- CARDENAS, M. C.; EAGLY, A.; SALGADO, E.; GOODE, W.; HELLER, L. I.; JAUREGUI, K.; QUIROS, N. G.; GORMAZ, N.; BUNSE, S.; GODOY, M. J.; SANCHEZ, T. E. R.; NAVARRO, M. SOSA, F.; AGUILERA, Y.; SCHULMEYER, M.; TANURE, B.; NARANJO, M.; SOTO, B. H.; DARRE, S.; TUNQUI, R. C. Latin american female business executives: na interesting surprise. **Gender in Management: and International Journal**, v. 29, n. 1, 2014. P. 2-24.
- CARRIERI, A. P.; DINIZ, A. P. R.; SOUZA, E. M.; MENEZES, R. S. S. Gender and Work: Representations of Femininities and Masculinities in the View of Women Brazilian Executives. **BAR – Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, jul/sept, 2013. pp. 281-303.
- CARVALHO NETO, A. M. de.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 9, n. 1, jan.-jun. 2010.

- ROLEAU, L. Emoção e repertórios de gênero nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 1. ed. 4ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.
- DINIZ, A. P. R.; SILVA, A. R. L. da; MENEZES, R. S. S. Entre “Maria” e “Eva”: as representações sociais de executivas sobre a profissão. IN: XXXV Encontro Nacional da Anpad, Rio de Janeiro, 2011. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011.
- ECCEL, C. S.; GRISCI, C. L. I. Trabalho e gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. **Cadernos EBAPE BR**, v. 9, n. 1, Rio de Janeiro, 2011. P. 57-78.
- FREITAS, A. F.; Organizações de microfinanças: inovações e desafios para a inclusão financeira. **Revista de Administração da Santa Maria**, v. 6, n. 1, p. 39-54, JAN./MAR. 2013.
- KNIGHTS, D.; KERFOOT, D. Between Representations and Subjectivity: Gender Binaries and the Politics of Organizational Transformation. **Gender, Work and Organization**, v. 11, n. 4, July, 2004.
- LAZZARETTI, K.; GODOI, C. K.; CAMILO, S. P. O.; MARCON, R. Gender diversity in the boards of directors of Brazilian businesses. **Gender in Management: An International Journal**, v. 28, n. 2, 2013. P. 94-110.
- MAVIN, S.; GRANDY, G. Doing gender well and differently in management. **Gender in Management: na International Journal**, v. 27, n. 4, 2012. P. 218-231.
- MOTTA, F. C. P. **Masculino e feminino nas organizações**. Relatório de Pesquisa 2/2000. Núcleo de Pesquisas e Publicações – Fundação Getúlio Vargas, 2000.
- NATIVIDADE, D. R. Empreendedorismo feminino no Brasil: políticas públicas sob análise. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 1, 2009. P. 231-256.
- OLIVEIRA, A. R.; GAIO, L. E.; BONACIM, C. A.; Relações de Gênero e ascensão feminina no ambiente Organizacional: um ensaio teórico. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 1, p. 80-97 jan./abr. 2009.
- PATEMAN, C. **O contrato sexual**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993.
- PRYCE, P.; SEALY, R. Promoting women to MD in investment banking: multi-level influences. **Gender in Management: An International Journal**, v. 28, n. 8, 2013. P. 448-467.
- SALES, A. P.; FREITAS, R. C.; MACEDO, S. B.; VILLARTA-NEDER, M. A. Tudo Muda, mas Nada Muda?! O Discurso sobre a Imagem da Mulher nas Organizações. IN: XXXVII Encontro Nacional da Anpad, Rio de Janeiro, 2013. **Anais...** Rio de Janeiro, 2013.
- SANTOS, J. C. S.; ANTUNES, E. D. D. Relações de gêneros e liderança nas organizações: rumo a um estilo andrógino de gestão. **Gestão Contemporânea**, v. 10, n. 14, jul/dez, 2013. P. 35-60.