

Área Temática -

Título - PRÁTICAS DE GESTÃO E GÊNERO: REALIDADES E INFLUÊNCIAS EM ORGANIZAÇÕES AGROINDUSTRIAIS

AUTORES

TANIA NOBRE GONÇALVES FERREIRA AMORIM

Universidade Federal de Pernambuco

tanobre@gmail.com

ANTÔNIO ANDRÉ CUNHA CALLADO

Universidade Federal de Pernambuco

andrecallado@yahoo.com.br

ALDO LEONARDO CUNHA CALLADO

Universidade Federal do Rio Grando do Sul

aldocallado@yahoo.com.br

EULINO MENDES

Universidade Federal Rural de Pernambuco

eulinocjm@yahoo.com.br

RESUMO

As práticas gerenciais relativas à gestão estratégica de pessoas abrangem diversos aspectos inerentes às organizações e seu ambiente. Questões de gênero nas organizações têm gerado estudos buscando melhor entendimento de suas características e realidade. Associado a isso, a mulher vem ganhando maior espaço nas organizações no Brasil, em posições de gestão organizacional. O objetivo deste artigo é investigar as práticas gerenciais em organizações agroindustriais pertencentes ao setor avícola do Estado de Pernambuco, a partir da perspectiva do gênero de seus principais gestores. Para a realização da pesquisa foram analisadas 27 empresas, em um universo de 45 participantes da Associação de Avicultores do Estado de Pernambuco (AVIPE). A coleta de dados foi realizada através de entrevistas estruturadas. Foram utilizadas distribuições condicionais de frequência para construir as tabelas de distribuição conjunta, tanto para apresentar os resultados obtidos quanto para realizar o teste qui-quadrado em busca de resultados estatisticamente significativos para evidenciar distinções relacionadas ao gênero dos gestores. A partir dos resultados da pesquisa, pode-se afirmar que foram encontradas evidências que corroboram com a presença de diferenças significativas associadas ao gênero tanto para o perfil dos gestores das organizações investigadas, quanto para o perfil das organizações propriamente ditas e algumas práticas gerenciais.

Palavras-chave: Administração estratégica. Gênero nas organizações. Organizações agroindustriais.

PRACTICE MANAGEMENT AND GENDER: REALITIES AND INFLUENCES IN ORGANIZATIONS AGROINDUSTRIALS

ABSTRACT

The management practices for the strategic management of people covering different aspects of the organizations and their environment. The issues of gender in organizations have

generated studies in search of better understanding its characteristics and reality in modern organizations. Associated with this, the woman has gained largest organizations in Brazil, also in positions of management. This article aims to investigate the management practices in agribusiness organizations belonging to the poultry industry of the State of Pernambuco, from the perspective of the gender of their key managers. To conduct the study were analyzed 27 companies in a universe of 45 participants from the Association of poultry of the State of Pernambuco (AVIP), and data collection was conducted through structured interviews. Conditional distributions were used to construct the frequency tables of the joint distribution, both to present the results as to perform the chi-square in search of statistically significant results to show differences related to gender of managers. From the search results, you can say that we found evidence to corroborate the presence of significant differences related to gender for both the profile of managers of agribusiness organizations investigated, as for the profile of the organizations themselves and some management practices.

Keywords: Strategic management. Gender in organizations. Agribusiness organizations.

1. INTRODUÇÃO

Não existe organização sem pessoas. Mas também não há organização sem equipamentos, processos, recursos, objetivos e tantos outros aspectos que precisam estar integrados para que se atinjam os resultados desejados, mas as pessoas são os grandes responsáveis pela condução desses processos organizacionais. Na visão de Mecchi (2007) é indiscutível o fato de que a dinâmica das empresas mudou profundamente nas últimas décadas. Mudanças lentas e burocráticas deram lugar a um ambiente onde constantes revoluções forçam os gestores a ampliar sua capacidade de se flexibilizarem.

Assim, o modelo organizacional sofre influência de fatores internos e externos, que irão interferir na sua gestão, estrutura e estratégia. Fleury e Fleury (2004), afirmam que a competitividade depende de seus recursos tangíveis e intangíveis, dentre eles, as competências humanas são fundamentais. Com a globalização, novas alianças estratégicas se configuram, levando a que as organizações passem por novos riscos e oportunidades na gestão. É a economia baseada no conhecimento, que leva a novas formas de organizar as empresas, seja em termos estratégicos ou táticos, onde o conhecimento cresce de importância como um dos principais fatores organizacionais.

Tonelli (2001, p. 244) afirma que as gerações atuais precisam “responder rapidamente às mudanças que são contínuas e enfrentar múltiplas demandas tanto na vida pessoal quanto no trabalho... a transformação no tempo e no espaço faz com que acontecimentos distantes repercutam sobre a vida cotidiana, numa negociação permanente entre o global e o local”.

A natureza complexa dos negócios vem exigindo organizações mais flexíveis e ágeis para atender demandas de consumidores mais exigentes e diversos (HANASHIRO e QUEIROZ, 2006).

Assim, a gestão organizacional e a gestão de pessoas precisam se adequar a essas novas exigências para se manterem competitivas. Drejer (2000) destaca que a competência de uma organização é constituída de quatro elementos e suas interações – inovação/tecnologia, estrutura, processos e pessoas. Para Boterf (2003), o elemento pessoas consolida-se como uma competência com três eixos interligados: formado pela própria biografia e socialização da pessoa; por sua formação educacional; e por sua experiência profissional.

Froehlich e Bitencourt (2007) salientam que o cenário atual impõem desafios de melhorias da competitividade e o desenvolvimento de competências. Então, alinhar a estratégia organizacional às práticas de gestão é uma demanda do novo cenário. Os gestores possuem um papel vital porque são os condutores do processo, responsáveis pela articulação das competências dos indivíduos, equipes e toda a organização. Portanto, o trabalho não é simplesmente um conjunto de tarefas associadas a um cargo, mas o prolongamento direto do elemento pessoa, que consolida a competência organizacional em que o imprevisto é cada vez mais comum e rotineiro.

Para a sobrevivência da organização, é preciso gerenciar as mudanças à luz das suas competências. Portanto, a assimilação das mudanças no ambiente empresarial é um fator preponderante para o desenvolvimento da estratégia empresarial (MINTZBERG *et al.*, 2000).

Tece e Pisano (1994) constata que os “vencedores”, nos mercados globais, têm sido organizações que apresentam inovações, juntamente com a capacidade para realizar o gerenciamento, coordenação e transferência das competências internas e externas.

De acordo com o Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2006), o conhecimento e tecnologia são instrumentos imprescindíveis ao crescimento sustentável do agronegócio do Brasil. O imenso potencial do agronegócio brasileiro, aliado à capacidade

instalada de suas instituições e à reconhecida criatividade de seus pesquisadores, abre enormes possibilidades de investimentos externos e privados em pesquisa e desenvolvimento no país.

Sobre o papel dos fluxos de informações como ferramenta auxiliar para o monitoramento do ambiente dentro de um sistema agroindustrial, Neves (2000), destaca que as empresas expandem suas fronteiras, necessitando de rápidas informações através de um sistema eficaz e atualizado para maximizar os custos de transação e organizar o processo gerencial da empresa.

Ao se abordar assuntos relacionados ao gerenciamento e à liderança necessária aos administradores rurais, Vivan e Sette (2001) indicam que há necessidade de que o líder tenha a visão sistêmica do seu negócio. Sendo assim, atualmente pode-se afirmar que é impossível ao bom líder gerir sem esse princípio de observação e entendimento dos fatos que ocorrem a sua volta.

Dessa forma, a incorporação de termos, tais como agronegócio e organizações agroindustriais, adota uma simbologia própria para representar significados distintos sobre organizações que atuam em uma mesma referência espacial e geográfica, mas que são distintas em seus atributos mais essenciais e transformam conceitos estáticos (eventualmente rústicos) em conceitos dinâmicos (modernos) sobre estas organizações.

A gestão agroindustrial deve considerar não somente os aspectos financeiros, mas também as demais questões de grande importância para formular, reformular ou avaliar o processo administrativo, bem como um meio para cumprir os fins produtivos e sociais da empresa.

O objetivo deste artigo é investigar as práticas gerenciais em organizações agroindustriais pertencentes ao setor avícola do Estado de Pernambuco a partir da perspectiva do gênero dos principais gestores dessas unidades.

2. A REPRESENTAÇÃO DA MULHER BRASILEIRA NAS ORGANIZAÇÕES

A mulher, no mercado de trabalho, vem vagarosamente, provocando mudanças. Segundo o Censo Demográfico 2000, a participação da mulher no trabalho praticamente dobou na última década, no Brasil. Aumentou também o número de mulheres que mantêm seus lares sozinhas. Um dado ainda preocupante é a continuidade dos seus rendimentos menores que o dos homens, na grande maioria dos casos. Há também uma forte presença das mulheres no setor terciário e uma alta associação entre escolaridade e trabalho, em que as mais instruídas trabalham fora, maciçamente.

Kon (2002) chama a atenção para o fato de que na sociedade brasileira as relações ainda são predominantemente assimétricas e hierárquicas, e que são desiguais as posições ocupadas pelos indivíduos dos dois sexos, seja na esfera da produção ou nas relações familiares. As oportunidades de trabalho decorrem, em grande parte, da consideração sobre o papel da mulher na sociedade, no âmbito familiar e doméstico e de sua capacidade de conjugar o trabalho profissional com o doméstico.

A quase totalidade das trabalhadoras brasileiras concorda que o trabalho tem forte impacto sobre a vida privada (BETIOL, 2000). O número de lares encabeçados por mulheres vem crescendo sobremaneira no Brasil. As mulheres chefiavam 24% dos lares (CEPAL, 2001), os quais costumam ser mais pobres.

De acordo com Bruschini (2000, p. 14), no período de 1985 a 1995 as mulheres desempenharam um papel muito mais relevante do que os homens no crescimento da população economicamente ativa. Madruga *et al.* (2001) salientam que nas últimas três décadas, dobrou o número de mulheres brasileiras no mercado de trabalho formal; atualmente, cerca de 50% das mulheres do Brasil estão empregadas.

Há um discurso de interação entre homens e mulheres nas organizações, mas segundo pesquisa realizada no Brasil por Macedo (2003), há uma grande ambigüidade, pois identificou um discurso de competição constante, em vez do companheirismo declarado. Percebeu também o surgimento de uma mulher cada vez mais forte e consciente perante o mercado de trabalho, com contraposição ao homem que se manifesta de forma a não perceber, ou não querer reconhecer o potencial feminino, fazendo com que as relações de gênero se manifestem subjetivamente no contexto social de trabalho.

Segundo Araújo (2003) a mulher é uma profissional cada vez mais capaz, e aponta alguns diferenciais de estilo para deixar sua marca registrada na gestão da empresa. Trouxe heranças do ambiente doméstico, justamente as melhores: a capacidade de fazer múltiplas tarefas simultaneamente e ainda prestar atenção no telefonema ao lado, além da facilidade de uso do estilo *hands on*, ou seja, facilidade de colocar a mão na massa. O número de diretoras de empresas já atinge 14,8%, gerentes mulheres chegam a 15% e 22,7% das chefias estão nas mãos femininas. Segundo pesquisa realizada pelo Catho (2005), nos últimos dois anos, o número de mulheres em posição de comando no Brasil, entre chefes, gerentes e diretoras, cresceu em média 15%.

A crescente inserção das mulheres nas organizações então tem sido marcada por especificidades que têm alterado os modos de comportamento da mão-de-obra, bem como da organização do trabalho. As mulheres estão conquistando espaço no mundo inteiro, em praticamente todas as atividades, destacando a entrada de 36.531,168 mulheres na população brasileira economicamente ativa nas últimas duas décadas (Dieese, 2002).

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios - PNAD, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, em 1991, as mulheres eram 17% dos empregadores brasileiros, e em 1998 esse percentual elevou-se para 22,4%. O nível de ocupação da população feminina também apresenta uma tendência de crescimento, de 43,4% em 1992 para 44,5% em 2003; enquanto no nível de ocupação dos homens verifica-se um decréscimo de 2,1% de 1992 para 2003. Em relação à mão-de-obra empregada, também são verificados aumentos. As mulheres representavam, em 1995, 37% do total de assalariados e 47,5% em 2003 (IBGE, 2003).

As brasileiras são quase a metade dos pesquisadores com bolsa do CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (Veja, 2000). Percebe-se também que o nível de escolaridade das mulheres tem sido mais elevado, se comparado ao dos homens que ocupam as mesmas posições, mas em termos de remuneração elas perdem, bem como ganham na dupla jornada e no índice de desemprego (IBGE, 2003).

As mulheres brasileiras ocupam atualmente uma parcela bastante representativa do mercado de trabalho e, teoricamente, o mundo organizacional caminha em direção à igualdade entre os sexos. Não se pode esquecer, contudo, que as diferenças, os preconceitos e os entraves ao desenvolvimento da vida profissional da mulher ainda não foram banidos das empresas. A luta da mulher por seu espaço continua (CARVALHO, CARVALHO e SANTOS, 2002).

3. AS QUESTÕES DE GÊNERO NA GESTÃO ORGANIZACIONAL: A MULHER COMO DIFERENCIAL?

Nas sociedades humanas, a discriminação pode ser considerada uma prática universal, de forma que, onde há diferenças, existem também indivíduos que são prejudicados por pertencerem a grupos que fogem às normas determinadas (SOARES, 2000).

Friedman, Christensen e Degroot (2001) destacam que alguns gerentes abordam o trabalho e a vida pessoal de maneira diferente, não sendo prioridades concorrentes e sim complementares. Alcançar o equilíbrio não é tarefa para um gerente sozinho, requer parceria com os empregados e a organização.

Grupos de pessoas são excluídos de seus direitos por pertencerem à determinada classe social, religião, raça ou representarem determinado gênero. Estes grupos excluídos representam as “minorias” presentes em diversas sociedades (ROSO et al, 2002).

Portanto, esses processos de discriminação têm caráter histórico e as mulheres compõem um grupo importante. O termo gênero pode representar, na visão de Yannoulas (2002) a maneira como a diferença sexual entre homens e mulheres é interpretada e organizada em diferentes culturas.

Há quase duas décadas, vários estudos vêm questionando a Teoria Organizacional por ter desconsiderado as diferenças entre os gêneros, elevando o homem, ao padrão de desempenho e de análise unilateral, para todo o estudo da organização. Amorim e Freitas (2003) destacam os estudos de Burrell & Hearn (1989), Calás (1990), Wilson (1996), Fondas (1997), Tata (1998), Marshall (2000), Martin (2000) e Primecz (2000), que estão à busca de uma “re-escrita ou re-visão” do estudo das organizações, analisando separadamente a ação das mulheres, já que concordam que sua atuação segue princípios ideológico e valorativo diferenciados dos masculinos.

Segundo Wilson (1996) tem havido uma geral perda de atenção quanto à questão gênero nos estudos organizacionais. Nos *ranks* da gerência, prevalece a masculinidade. Critica estudos de Maslow, McGregor, McClelland e Michel Crozier, pois não destacaram o papel da mulher nas organizações. Defende que é preciso considerar o gênero nos estudos organizacionais para se ter uma visão real da organização e da totalidade da experiência humana nas organizações. Linstead (2000) também afirma que os “pais da teoria organizacional” não consideraram a questão de gênero em seus estudos, em especial, autores como Taylor, Weber, Mayo, Maslow. Gherardi (citado por Costa, 1997, p.70) denuncia que “a cultura organizacional expressa um regime de gênero que sistematicamente desvaloriza tudo o que tiver ligação com o feminino”.

Para Izquierdo (1994), a diferenciação entre sexo e gênero é uma maneira de distinguir as limitações e características sexuais biológicas particulares, dos padrões de identidade, modelos, posições e estereótipos moldados pelas características sociais, psíquicas e históricas. Tais padrões e modelos são construídos na sociedade em um determinado momento e ditam como a pessoa deve ser e agir. Segundo Guedes (1995), a definição de gênero é complicada, pois além de apresentar vários significados, agrega sentidos mais amplos ligados a caracteres convencionalmente estabelecidos, bem como a atividades habituais decorrentes da tradição.

Barbieri (1992, p. 116) afirma que existem três perspectivas distintas de abordagem sobre gênero: a denominada “as relações sociais de sexo”, que privilegia a divisão social do trabalho como núcleo motor da desigualdade. A que estabelece um sistema hierarquizado de *status* ou prestígio social. E a que considera os sistemas de gênero como sistemas de poder,

resultado de um conflito social. E na visão de Scott (1995, p.86): “gênero é um elemento constitutivo das relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos... é uma forma primária de significar as relações de poder”.

Para Calás e Smircich (2001) muitas das abordagens feministas ressaltam uma bipolaridade simplificada entre o masculino e o feminino, mas como construção social/histórica, o conceito de gênero pressupõe pluralidade e multiplicidade nas concepções de homem e mulher. Desta forma, o gênero deve ser entendido dentro de um espectro mais amplo, que abrange as múltiplas instâncias e relações sociais, discursos, organizações, doutrinas e símbolos.

Primecz (2000) defende a existência de diversas perspectivas no estudo de gênero na organização, afirmando que os padrões de gênero são um fenômeno social complexo e geralmente contraditório. Martin (2000) afirma que as questões de gênero continuam confirmando as desigualdades e preservando padrões na teoria organizacional, deixando as mulheres marginalizadas ou ignoradas. Em muitos fóruns onde há uma aparente neutralidade quanto à questão de gênero, na verdade, a perspectiva masculina está tacitamente presente.

Cappelle, Melo e Brito (2002) afirmam que a diferenciação entre os sexos nas atividades sociais, trata-se de um pretexto utilizado para hierarquizar as atividades entre homens e mulheres. Desta forma, o conceito de relações sociais de gênero, deve ser pensado em todos os lugares e em todos os níveis sociais. Já Flexa (2007) afirma que ao se discutir as relações de gênero, é de fundamental importância compreendê-lo a partir da apreensão de sua diferença com sexo (que significa considerar os aspectos físicos e biológicos do macho e da fêmea). Então, a sociedade construiu os papéis de homens e mulheres, ou seja, o masculino e o feminino. Gênero para o autor é o sexo socialmente construído. E Branco *et al* (2001) afirma que o conceito de gênero é bastante complexo, porque se baseia em relações dinâmicas e construídas socialmente, em um contexto sociocultural. A sua compreensão está intimamente ligada ao cotidiano de cada indivíduo.

Para fins deste trabalho, adotamos a definição de gênero elaborada por Pinho, Bergamaschi, e Melo (2006) quando afirmam que gênero é construído pela interação entre as pessoas e existe a possibilidade de mudança na relação entre homens e mulheres, ao longo do tempo, diferentemente do conceito de sexo, que apresenta estabilidade no tempo.

Helgesen (1999) afirma que as mulheres foram deflagradoras de algo, por assim dizer, “uma revolução social”, que permitiu seu novo lugar na sociedade, e o estudo das mulheres nas organizações, oferece oportunidade de avaliarmos o impacto que estão exercendo em pelo menos três áreas da vida pública: o desenvolvimento da carreira e formação profissional, os empreendimentos comerciais e sociais e as novas comunidades. Para a autora, talvez a maior contribuição das mulheres modernas possa ser a insistência em quebrar o padrão, e não apenas se ajustar a ele. Isto as forçou a inventar novas estratégias e improvisações, que estão reformando o mundo organizacional. Segnini (1997) defende que as mulheres, diferentemente dos homens, não estão só submetidas às novas formas de intensificação do trabalho, mas, também, mantêm-se responsáveis pelo trabalho doméstico, no âmbito privado. Portanto, permanecem submetidas às sobrecargas da dupla jornada de trabalho.

Cohen (2003) vê o mundo corporativo com tendência a caminhar para valores considerados femininos, corroborando com as estatísticas sobre o avanço profissional da mulher no âmbito mundial. E acredita que esses valores tidos como femininos, tais como sensibilidade, flexibilidade e habilidade em cuidar de pessoas são os mais requeridos no mundo corporativo moderno.

Não há um único modelo de gestão e liderança organizacional que se reduza ao masculino, pois as demandas da sociedade não mais o permitem, segundo Amorim e Freitas (2003). Segundo as autoras, o modelo “terninho e gravata” ainda é adotado por grande parte das gestoras, buscando reproduzir o “padrão masculino”, ou mesmo sendo obrigadas a mantê-lo para poder quebrar o “teto de vidro” imposto pelos homens, barrando as mulheres de terem acesso aos níveis decisórios mais elevados.

CAPELLE et al (2006) salientam a crescente inserção do contingente feminino nas organizações, e que isto tem alterado o comportamento das pessoas e das relações de trabalho. As mulheres estão conquistando espaço, em praticamente todas as atividades, mas, apesar dessa conquista e de possuírem os mesmos ou melhores níveis de escolaridade que os homens, ainda existem grandes disparidades.

Há uma série de estudos relacionados à que na gestão, as mulheres cultivam um clima mais brando, preocupado com os relacionamentos interpessoais, com contatos diretos e com mais emoção, diferentemente dos homens que são mais agressivos. Seria o jeito feminino de comandar, que não é exclusividade das mulheres, mas elas o praticam em maioria. (OSLNAD, SUNDER & HUNTER, 1998). Rosener (1999) destaca que o jeito feminino de liderar, encorajando a participação, dividindo informações e poder, além de encorajar a auto-estima dos outros é uma vantagem. Segundo ela, nas organizações precisamos de homens e mulheres no comando, para que possamos multiplicar potencialidades e responder às demandas atuais. As mulheres cultivam um clima gerencial não menos dinâmico que o dos homens embora mais brando, mais preocupado com os relacionamentos interpessoais, com mais contatos diretos e com mais emoção.

Na visão de Cappelle, Melo e Brito (2002) o futuro poderá depender da capacidade e da possibilidade que homens e mulheres terão para defenderem e negociarem seus interesses, construindo relações na busca da criação de um espaço, de um “saber conviver”, a partir de ambigüidades, inerentes à realidade em que vivem, na gestão organizacional.

Diante do exposto, defendemos que as relações de gênero nos são transmitidas ao longo dos anos. Esse processo de aprendizagem é responsável pela construção de diferenças entre mulheres e homens, bem como por muitas desigualdades, que interferem na gestão das organizações, por novas idéias e concepções serem inseridas em seu contexto, quando homens e mulheres ocupando posições de liderança passam a decidir, influenciados por toda sua história de vida, realidade organizacional e momento compartilhado.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E RESULTADOS DA PESQUISA

4.1. Definição da Amostra

O primeiro procedimento metodológico consistiu na delimitação do escopo desta pesquisa. Marconi e Lakatos (1999) consideram que delimitar uma pesquisa consiste em estabelecer limites para ela, bem como ressaltam que se faz necessário definir se será possível investigar o universo ou se será necessária à obtenção de uma amostra.

O universo de uma pesquisa (ou sua população) é definido por Silva (2006) como sendo o conjunto de elementos que possui pelo menos uma característica comum. A utilização de listas especializadas como fonte de consultas é apontada por Silver (2000) como um procedimento pertinente e útil.

Para a obtenção dos dados relativos ao universo investigado, a fonte referencial utilizada foi o cadastro de empresas disponibilizado pela Associação de Avicultores do Estado de Pernambuco (AVIPE), composto por 45 empresas.

Com o objetivo de atingir a maior representatividade possível da população e, deste modo, atender aos requisitos científicos necessários para que os dados coletados fossem válidos, todas as 45 empresas foram visitadas. Gil (2002) considera que, para que os dados obtidos em levantamento sejam significativos, faz-se necessário que a amostra seja constituída por um número adequado de elementos.

Das 45 empresas, 27 aceitaram participar da pesquisa e fornecer as informações solicitadas.

Os gestores pesquisados eram 70% do gênero masculino e 30% feminino, o que já demonstra que o segmento replica a realidade da maioria de nossas empresas.

4.2 Variáveis Investigadas

O segundo aspecto relativo aos procedimentos metodológicos consistiu na definição das variáveis a serem consideradas. Para Marconi e Lakatos (1999), variável é tudo aquilo que pode assumir diferentes valores ou atributos necessários para a compreensão de algo que se pretenda investigar. Diante do objetivo proposto para esta pesquisa foram consideradas as seguintes variáveis inerentes à gestão estratégica das organizações agroindustriais pertencentes ao setor avícola do Estado de Pernambuco a partir da perspectiva do gênero, a saber: a) O Perfil dos gestores; b) O Perfil das organizações; c) As práticas gerenciais.

Sobre o perfil dos gestores, foram consideradas informações acerca da idade, cargo, nível de escolaridade, formação acadêmica, tempo de atuação na empresa e no cargo.

Com relação ao perfil das empresas, foram consideradas informações referentes ao tempo de atuação no mercado, ao uso da capacidade instalada, aos mercados explorados e ao seu tamanho.

Para as práticas gerenciais, foram investigadas informações sobre a transmissão de metas e objetivos organizacionais, os meios de transmissão de informações no âmbito das empresas, os horizontes estratégicos, o uso de mecanismos de feedback, o uso de relatórios e o uso de mecanismos de *benchmark*.

4.3 Procedimentos da coleta de dados

Para a coleta de dados desta pesquisa foram utilizadas entrevistas estruturadas realizadas *in loco* em todas as empresas incluídas na amostra. De acordo com Andrade (1999), uma entrevista estruturada é definida como uma seqüência de perguntas apresentadas a um informante, considerando um roteiro previamente elaborado que deverá ser seguido da mesma forma para todos os entrevistados. Para Gil (2002), a entrevista estruturada se desenvolve a partir de uma relação fixa de perguntas. Marconi e Lakatos (1999) afirmam que o objetivo da utilização de uma entrevista estruturada consiste em obter respostas padronizadas de modo que seja possível efetuar comparações entre elas.

Na realização de uma entrevista estruturada direta, os entrevistados estão presentes no momento de responder as perguntas contidas em um questionário composto de perguntas normalmente fechadas. De acordo com Richardson (1999), este procedimento possui algumas vantagens, que são: as respostas e perguntas fechadas são fáceis de codificar; o entrevistado não precisa escrever; e as perguntas fechadas facilitam o preenchimento total do questionário.

Essa técnica consiste então, em fazer uma série de perguntas a um informante, conforme roteiro preestabelecido, onde o roteiro pode se constituir de um formulário aplicado

da mesma forma a todos os informantes investigados pela pesquisa, para que se obtenham respostas para as mesmas perguntas.

As entrevistas realizadas duraram em torno de uma hora com cada um dos gestores que aceitaram participar da pesquisa.

4.4 Método de Análise

Considerando o objetivo proposto, foi testada a significância estatística das proporções através do teste qui-quadrado para tabelas $r \times k$ (onde r é o número de linhas e k é o número de colunas). Foram consideradas válidas as tabelas de distribuição conjuntas que obtiveram elevado nível de significância ($p = 0,05$ ou menor).

As vantagens de utilização do teste de qui-quadrado para tabelas $r \times k$ podem ser encontradas em Stevenson (1986). Este autor destaca que este teste proporciona um maior desdobramento de comparações entre as variáveis investigadas e, portanto, melhora a chance de identificar diferenças.

Para as práticas gerenciais que obtiveram valores significativos, foram elaboradas distribuições condicionais de frequência representadas por tabulações cruzadas (*crosstabulation*). Estes dados foram utilizados para construir as tabelas de distribuição conjunta, tanto para apresentar os resultados obtidos quanto para realizar os testes de significância sobre os diferentes resultados encontrados.

Para Levine, Berenson e Stephan (1998), uma tabela de classificação cruzada (ou tabela de contingência) pode ser utilizada para comparar respostas categorizadas entre dois grupos (ou fatores) independentes. Sellitz e Deusch (1974) consideram que a tabulação cruzada é um passo essencial para a descoberta ou verificação de relações entre as variações dos dados.

Para a ordenação dos dados, as distribuições condicionais de frequência foram utilizadas para ilustrar os cruzamentos entre os níveis do sistema de custos e os diversos fatores associados à gestão de custos que foram investigados com o objetivo de apresentar as proporções encontradas inerentes às diversas combinações possíveis. Todos os procedimentos foram realizados através do auxílio do aplicativo estatístico *Statistic for Windows*.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O primeiro grupo de variáveis analisadas foi referente ao perfil dos gestores das organizações agroindustriais pesquisadas, em relação à idade, cargo, escolaridade, formação, tempo no cargo e na empresa. Pode-se observar, na tabela 1 que três aspectos de mostraram distintos em relação ao gênero de maneira significativa: idade, tempo no cargo e tempo na empresa.

Tabela 1 – Resultado do teste de significância sobre o perfil dos gestores

Variáveis	Nível de significância
Idade	0,01
Cargo	0,33
Escolaridade	0,66
Formação	0,13
Tempo no cargo	0,03
Tempo na empresa	0,00

Fonte: Pesquisa desenvolvida pelos autores.

Em relação à escolaridade, formação e ao cargo ocupados, não foram encontradas diferenças significativas, as quais seriam esperadas, uma vez que segundo o estudo teórico desenvolvido, as mulheres normalmente possuem maior nível de escolaridade e de formação que os homens nas mesmas posições hierárquicas.

Os valores referentes à idade dos gestores estão apresentados na tabela 2. Os resultados obtidos sugerem que a maioria dos gestores, independente do gênero têm até 45 anos. Mas entre as gestoras, a proporção de 36 a 45 anos é bem maior que entre os gestores e bem superior ao total. Aspectos culturais internos às organizações podem estar associados a esta diferença, bem como o tempo de funcionamento e sua estratégia organizacional.

Tabela 2 – Distribuição conjunta da idade dos gestores em função do gênero.

Faixa etária	Masculino	Feminino	Total
Até 35 anos	7 (37%)	2 (25%)	9 (33%)
De 36 a 45 anos	7 (37%)	4 (50%)	11(41%)
Acima de 45 anos	5 (26%)	2 (25%)	7 (26%)
Total	19	8	27

Fonte: Pesquisa desenvolvida pelos autores.

O segundo aspecto relativo ao perfil que obteve resultado estatisticamente significativo foi referente ao tempo no cargo. Os gestores e as gestoras estão em sua maioria entre 11 e 20 anos no cargo. O percentual de gestoras com mais de 20 anos é significativamente maior que o de gestores. Assim, os resultados sugerem que elas permanecem por mais tempo no cargo, pois 75% estão nas empresas por mais de 11 anos. Os resultados estão apresentados na tabela 3 abaixo.

Tabela 3 – Distribuição conjunta do tempo no cargo dos gestores em função do gênero.

Faixa etária	Masculino	Feminino	Total
Até 10 anos	6 (32%)	2 (25%)	8 (30%)
De 11 a 20 anos	9 (47%)	3 (37,5%)	12 (44%)
Acima de 20 anos	4 (21%)	3 (37,5%)	7 (26%)
Total	19	8	27

Fonte: Pesquisa desenvolvida pelos autores.

O terceiro aspecto relativo ao perfil que obteve resultado estatisticamente significativo foi referente ao tempo do gestor na empresa. Pode-se observar que, enquanto foi encontrado significativo percentual de gestores com até 5 anos, nenhuma gestora possui tempo de atuação na empresa inferior a 5 anos. A grande maioria das gestoras está entre 6 e 15 anos, enquanto a maioria dos gestores está acima dos 15 anos de empresa, conforme resultados apresentados na tabela 4.

Tabela 4 – Distribuição conjunta do tempo do gestor na empresa em função do gênero.

Faixa etária	Masculino	Feminino	Total
Até 5 anos	7 (37%)	0	7 (26%)
De 6 a 15 anos	3 (16%)	5 (62,5%)	8 (30%)
Acima de 15 anos	9 (47%)	3 (37,5%)	12 (44%)
Total	19	8	27

Fonte: Pesquisa desenvolvida pelos autores.

O segundo grupo de variáveis analisadas foi referente ao perfil das organizações agroindustriais pesquisadas. Pode-se observar que dois dos aspectos considerados de

mostraram distintos em relação ao gênero de maneira significativa: o tempo de mercado e os mercados explorados pelas empresas, conforme tabela 5.

Tabela 5 – Resultado do teste de significância sobre o perfil das empresas em função do gênero.

Variáveis	Níveis de significância
Tempo de mercado	0,02
Uso da capacidade instalada	0,76
Mercados explorados	0,05
Tamanho da empresa	0,03

Fonte: Pesquisa desenvolvida pelos autores.

Os valores referentes ao tempo de mercado das empresas investigadas estão dispostos na tabela 6. Pode-se verificar que as gestoras atuam profissionalmente de maneira predominante em organizações de idade mediana (entre 21 e 35 anos de mercado), 75% delas, enquanto os gestores se mostraram mais prevalentes entre aquelas organizações mais antigas e tradicionais, que estão no mercado há mais de 35 anos, 58% deles. Mais uma vez, os resultados encontrados sugerem a presença de empresas que obtiveram diferenças estatisticamente significativas no seu quadro de gestores, em relação ao tempo de funcionamento no mercado pernambucano.

Tabela 6 – Distribuição conjunta do tempo de mercado das empresas em função do gênero dos gestores.

Faixa etária	Masculino	Feminino	Total
Até 20 anos	3 (16%)	1 (12,5%)	4
Entre 21 e 35 anos	5 (26%)	6 (75%)	11
Acima de 35 anos	11 (58%)	1 (12,5%)	12
Total	19	8	27

Fonte: Pesquisa desenvolvida pelos autores.

Os resultados referentes ao porte das empresas demonstram que as gestoras atuam maciçamente em empresas de médio porte. Dentre as empresas de grande porte não foi registrada a presença de gestoras, no cargo de principal executivo. Por outro lado, os gestores se mostraram distribuídos de maneira equilibrada entre os diversos tamanhos de empresas, com uma leve presença maior nas grandes.

Esse resultado já era esperado, pois segundo o levantamento bibliográfico realizado as pequenas e médias empresas são as grandes absorvedoras de gestoras, e dentre as pequenas elas representam significativo número de empreendedoras. Vale ressaltar que a amostra pesquisada é em maioria formada por pequenas e médias empresas, o que também já era esperado para o setor. Os resultados referentes a esta variável estão dispostos na tabela 7.

Tabela 7 – Distribuição conjunta do tamanho das empresas em função do gênero dos gestores.

Tamanho	Masculino	Feminino	Total
Pequenas	6 (32%)	1 (12,5%)	7 (26%)
Médias	6 (32%)	7 (87,5%)	13 (48%)
Grandes	7 (36%)	0	7 (26%)
Total	19	8	27

Fonte: Pesquisa desenvolvida pelos autores.

Foram ainda analisadas as práticas gerenciais das organizações agroindustriais pesquisadas. A partir dos resultados obtidos, pode-se observar que apenas duas das diversas práticas gerenciais investigadas se mostraram distintas em relação ao gênero, de maneira significativa: a transmissão de metas e objetivos e o uso de *benchmarking*, conforme tabela 8 abaixo.

Tabela 8 – Resultado do teste de significância sobre as práticas gerenciais em função do gênero.

Variáveis	Níveis de significância
Transmissão de metas e objetivos	0,00
Meios de transmissão	0,30
Horizontes estratégicos	0,13
Uso de feedback	0,59
Uso de relatórios	0,07
Uso de benchmarking	0,01

Fonte: Pesquisa desenvolvida pelos autores.

Pode-se verificar, a partir dos resultados obtidos, que todas as gestoras pesquisadas afirmaram que adotam práticas de transmissão restrita das metas e objetivos de suas respectivas organizações, enquanto os gestores responderam apresentar um comportamento diversificado, com maioria afirmando que usam a prática de transmissão ampla, conforme na tabela 9.

Tabela 9 – Distribuição da divulgação de metas e objetivos em função do gênero dos gestores.

Divulgação das Metas	Masculino	Feminino	Total
Não transmite	2 (10%)	0	2 (7 %)
Transmissão restrita	6 (32%)	8	14 (52%)
Transmissão ampla	11 (58%)	0	11 (41%)
Total	19	8	27

Fonte: Pesquisa desenvolvida pelos autores.

As gestoras que atuam nas organizações agroindustriais investigadas 87,5% afirmaram não utilizam *benchmarking* em sua prática gerencial, enquanto que os gestores 63% afirmaram que utilizam esta prática. O *benchmarking* pode ser entendido como a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior e um processo de comparação do desempenho entre dois ou mais sistemas. Os resultados estão apresentados na tabela 10 abaixo.

Tabela 10 – Distribuição conjunta do uso de *benchmarking* em função do gênero dos gestores.

Uso do <i>Benchmarking</i>	Masculino	Feminino	Total
Não usa	7 (37%)	7 (87,5%)	14 (52%)
Usa	12 (63%)	1 (12,5%)	13 (48%)
Total	19	8	27

Fonte: Pesquisa desenvolvida pelos autores.

6. CONCLUSÕES DO ESTUDO

A presença da mulher no mercado de trabalho é uma realidade inquestionável. Já a presença de mulheres no comando das organizações, é muito menos frequente. Na nossa pesquisa, isto não foi diferente. Apesar da presença da mulher em posições de gestão estar crescendo no Brasil, como afirmamos anteriormente, elas ainda são minoria em posições de comando, e também o foram em nossa amostra.

A questão de gênero se mantém como um importante aspecto de discussão entre os estudos organizacionais para que possamos entendê-la de forma mais apropriada. É certo que a mulher em posição de gestão se diferencia do modelo tradicionalmente masculino, ainda preponderante em nossa cultura organizacional, especialmente no Nordeste do Brasil, em que temos muitas tradições que ainda são seguidas, muitas das quais nas regiões mais desenvolvidas já foram ultrapassadas.

Não se pode afirmar que todas as mulheres praticam “um jeito feminino de administrar”, caracterizado por ser mais ameno, cooperativo, com mais trabalho em equipe e um clima mais favorável à participação e desenvolvimento de competências conjuntas. Bem como, não se pode afirmar que nenhum homem pratique esse mesmo jeito de administrar. O que nossos estudos nos confirmam é que uma gestão mais participativa, em que as metas e decisões sejam discutidas com os envolvidos, com um sistema mais transparente de recompensas e uma liderança efetiva, é mais cobiçada pelas organizações que desejam alcançar sua estratégia e se manter no mercado.

O agronegócio e as organizações agroindustriais adotam uma simbologia própria para representar significados distintos sobre organizações, que estão em seus atributos mais essenciais, numa mesma referência espacial e geográfica, e transformam conceitos estáticos, eventualmente até rústicos, em conceitos dinâmicos e modernos, em que estas organizações precisam conviver. A gestão agroindustrial deve considerar não somente os aspectos financeiros, mas também as demais questões de grande importância para formular, reformular e avaliar o processo administrativo, bem como um meio para cumprir os fins produtivos e sociais da empresa.

Assim, investigar as práticas gerenciais em organizações agroindustriais pertencentes ao setor avícola do Estado de Pernambuco, a partir da perspectiva do gênero de seus principais gestores, é tema de importância significativa para ampliar os horizontes dessas organizações, ante as modernas exigências do mercado globalizado.

O estudo mostrou resultados significativos entre alguns aspectos referentes ao perfil dos gestores e gestoras, em relação às variáveis: idade, tempo de casa e cargo ocupado. Já em relação à formação e escolaridade não foram identificadas diferenças significativas, o que era esperado, segundo o levantamento bibliográfico realizado.

A presença feminina na gestão da cúpula organizacional foi maioria nas empresas de médio porte, não tendo sido identificada nenhuma em grande empresa, enquanto os gestores de sexo masculino estavam presentes em todas as empresas, independente do seu porte. Os gestores são maioria nas empresas que têm mais tempo no mercado.

Dentre as práticas de gestão, a maioria não apresentou diferenças significativas entre os gêneros, apenas na forma de transmissão das metas e objetivos aos colaboradores e no uso de *benchmarking* na gestão.

A partir dos resultados obtidos nesta pesquisa, pode-se afirmar que foram encontradas evidências que corroboram com a presença de diferenças significativas associadas ao gênero tanto para o perfil dos gestores das organizações agroindustriais investigadas, quanto para o perfil das organizações propriamente ditas e para algumas das práticas gerenciais investigadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, T. N. G. F.; FREITAS, T. S. Terninho e gravata... Opção ou obrigação para as executivas? In: **Anais do ENANPAD**, São Paulo:ANPAD, setembro de 2003. CD-ROM

ANDRADE, M. M. de. Introdução à metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas; 1999.

ARAÚJO, C. Políticas públicas e gênero – um breve balanço de sua trajetória e das intervenções no Brasil. In: GARCIA, J.; LANDIM, L.; DAHMER, T. **Sociedade & Políticas** – novos debates entre ONGs e Universidade. Rio de Janeiro: Revan, 2003.

BARBIERE, T. Sobre la categoría género: una introducción teórico-metodológica. In:

BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: **Anais do ENANPAD**, Rio de Janeiro: ANPAD, set. 2000. CD-ROM.

BRANCO, A. de M. *et al.*; FILHO, A. L. de A. *et al* (Org.). **Capacitação em gênero e gestão social: Programa de Ações Afirmativas**. Brasília: MDA/INCRA, 2001.

BRUSCHINI, C. Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou permanência da discriminação? (Brasil 1985/95). In: ROCHA, M. I. da. (Org.). **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios**. Campinas: ABEP, NEPO/UNICAMP, 2000.

BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. POA: Bookman, 2003.

CÁLAS, B.; SMIRCICH, L. From “the woman’s” point of view: feminist approaches to organizations studies. In: CLEGG, S. et al. **Handbook of organization studies**. London: Sage, 2001.

CAIXETA, N. As mulheres de negócios mais interessantes do Brasil. In: **EXAME**, São Paulo, edição 687, ano 32, n.9, p. 122-133, 05 maio 1999.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. de O. L. de; e BRITO, M. J. M. Relações de Gênero e de Poder: Repensando o Masculino e o Feminino nas Organizações. In: **Anais do ENANPAD 2002**, Bahia: ANPAD, set. 2002. CD-ROM.

CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. de; MELO, M. C. de O. L.; VASCONCELOS, K. A. A Produção Científica sobre Gênero na Administração: Uma Meta-Análise. In: **Anais do ENANPAD 2006**. Bahia: ANAPD, 23 a 27 setembro de 2006. CD-ROM

CARVALHO, J. L. F. dos S. de; CARVALHO, M. da P. F. dos S. de; SANTOS, L.C. dos. Novas Bonecas Feitas de Velhos Retalhos: Investigando Medos, Ansiedades e Inquietações das Mulheres nas Organizações. In: **Anais do ENANPAD**, 1999, Florianópolis: ANPAD, set. 1999. CD-ROM.

CATHO. **A mulher no mercado de trabalho**. 2005. Disponível em: http://www.catho.com.br/jcs/input_view.phtml. Acesso em 28 mar. 2006.

CEPAL. **Panorama Social de America Latina 2000-2001**, Comissão Econômica para América Latina e Caribe, Santiago de Chile, 2001.

Censo Demográfico Brasil. IBGE. 2000. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/populacao/censo2000> Acesso em 12/02/ 2009.

COHEN, D. Autodestruição... ou morte! O novo recado de Tom Peters: se algo está dando certo... mude. São Paulo: Abril Editora, **Revista EXAME**, 10 de novembro de 2003.

COSTA, D. M. “Abordagens sobre gênero e cultura organizacional.” In: **COSTA, D. M.; VERGARA, M. R.** Gênero e ONGs: propostas para o fortalecimento institucional. Rio de Janeiro: IBAM/ENSUR/NEMPP, 1997. p. 65-79.

DIEESE. disponível em <http://www.dieese.org.br/ped/ped.xml>. Acesso em 12/02/2009.

DREJER, A. **Organizational learning and competence development**. MCB University Express, v. 7, n. 4, p. 206-220, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**, 3ª Ed., São Paulo:Atlas, 2004.

FLECHA, M. M. de L. A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho: Um Retrato da Desigualdade na Região Metropolitana de Belo Horizonte. **In: Anais do ENANPAD**, Rio de Janeiro: ANPAD, setembro de 2007. CD-ROM

FRIEDMAN, S. D.; CHRISTENSEN, P.; DEGROOT, J. Trabalho e vida pessoal: o fim do jogo soma zero. **In: HARVARD BUSINESS REVIEW**. Trabalho e Vida Pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p. 9-35.

FROEHLICH, C.; BITENCOURT, C.C. A dinâmica das competências organizacionais – a trajetória do grupo Paquetá. **In: Anais do ENANPAD**, Rio de Janeiro:ANPAD, setembro de 2007. CD-ROM

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas; 2002.

GUEDES, M. Eunice F. Gênero o que é isso? Psicologia ciência e profissão. Brasília, ns.1,2,e 3, ano 15, p. 4-11, 1995.

HANASHIRO, D. M. M.; QUEIROZ, R.C. de. O Efeito da Diversidade nos Times Multifuncionais: um estudo na Indústria Automobilística. **In: Anais do ENANPAD**, Rio de Janeiro:ANPAD, setembro de 2006. CD-ROM

HELGESEN, SALLY. As mulheres e a nova economia. **In: COHEN, De líder para líder**. São Paulo: Futura, 1999. p. 141-50.

IBGE. PESQUISA PNAD 2003. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica> acesso em 12/02/2009.

IZQUIERDO, M. J. Uso y abuso del concepto de género. **In: VILANOVA, M. (Org.). Pensar las diferencias**. Barcelona: Universitat de Barcelona/ICD, 1994

LEVINE, D. M; BERENSON, M. L; STEPHAN, D. **Estatística: Teoria e aplicações**. Rio de Janeiro: LTC; 1998.

LINSTEAD, S. Comment; Gender Blindness or gender suppression? A comment of Wilson's research note. **Organization Studies**, USA, Berlin, v. 21, n.1, p. 297-303, 2000.

MACEDO, M. S. **Relações de gênero no contexto urbano**: um olhar sobre as mulheres –artigo eletrônico (2003). Disponível em: www.redemulher.org.br/generoweb/marcia.htm. Acesso em: 30/11/2008.

MARTIN, J. Hidden gendered assumptions in organizational theory and research. **Journal of Management Inquiry**, USA, Thousand Oaks, v. 9, n. 2, p.207-216, jun. 2000.

MECCHI, C. L. Diversidade Sexual e Políticas de Gestão de Pessoas: Um Estudo Exploratório em Três Empresas de Grande Porte. **In: Anais do EnGPR-ANPAD**, Natal: ANPAD, 13 a 15 de junho de 2007. CD-ROM

MINTZBERG, H. *et al.* **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

KERSLAKE, P. **Do the right thing**: the work/life balance pay-back. **Management**, jun. 2002,p. 28-31.

KON, A. A economia política do gênero: determinantes da divisão do trabalho. **In: Revistade Economia Política**. v. 22, n. 3, jul./se. 2002.

MADRUGA, L. R., GOMES, C. M., FLEIG, D. G., ALTISSIMO, J. C.; COSTA, V. F. A Valorização da Mulher no Contexto do Trabalho: Contradições e Evidências Identificadas na Realidade Atual, **In: Anais do ENANPAD**, Campinas:ANPAD, setembro de 2001. CD-ROM

- MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas; 1999.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. *Agronegócio*. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br>. Acesso em: 10 dez 2006.
- NEVES, M. F. *Marketing no Agrobusiness*. In: ZILBERSTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (org.). *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- PINHO, F. F. de; BERGAMASCHI, L. S.; MELO, J. de S. C. *Relações de Gênero: Uma Categoria Introduzida ao Modelo Tridimensional de Desenvolvimento de empresa familiar*. In: **Anais do ENANPAD**, Salvador:ANPAD, 2006. CD-ROM
- PRIMECZ, H. Understanding gender and organizations. In: **Organization Studies**. USA, Berlin, v.21, n.1, p.307-309, 2000.
- REVISTA VEJA. **Brasileiras e Mercado de Trabalho**. 8/11/2000.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas; 1999.
- ROSENER, J. B. **Women: a competitive secret**. Ivey Business Quaterly, Londres, v.60, n.2, p.79-87, 1999.
- ROSO, A.; STREY, M. N.; GUARESCHI, P.; BUENO, S. M. N. **Cultura e ideologia: a mídia revelando estereótipos raciais de gênero**. *Psicol. Soc.*, vol.14 no.2 Porto Alegre July/Dec. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br>. Acesso em: 20/10/2008.
- SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e realidade**. 20(2), p.71-99, 1995.
- SEGNINI, L. R. P. Aspectos culturais nas relações de gênero e a questão da produtividade em tempos de trabalho flexível e qualidade total, In: PRESTES MOTTA, F.C.; CALDAS, M.; (Org). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 184-200.
- SELLTIZ, J; DEUSCH, C.. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU; 1974.
- SILVA, A. C. R. da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- SILVER, M. **Estatística para administração**. São Paulo: Atlas; 2000.
- SOARES, S. S. D. **O perfil da discriminação no mercado de trabalho**. Disponível em :http://www.aids.gov.br/desiguales_raciais/trabalho.pdf Acesso em: 15/02/2008.
- TEECE, D.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms. *Corporate Change*.v3,n.3, 1994.
- STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra; 1986.
- VIVAN, A. M.; SETTE, R. S. Análise de Eficiência Técnica e Identificação do Perfil Gerencial de Produtores Rurais. **Revista de Administração da UFLA**, vol. 3, nº 1, pág. 1-18, jan/jun, 2001.
- YANNOULAS, S. C. **Dossiê: Políticas públicas e relações de gênero no mercado do trabalho**. Brasília: CFEMEA; FIG/CIDA, 2002.