

Reuna

GÊNERO E GESTÃO ESTRATÉGICA EMPRESARIAL: UMA INVESTIGAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES AGROINDUSTRIAIS COMERCIALIZADORAS DE FRUTAS NA CEASA/PE

GENDER AND BUSINESS STRATEGIC MANAGEMENT: AN INVESTIGATION IN AGROINDUSTRIAIS ORGANIZATIONS TRADERS OF FRUIT IN CEASA / PE

Antônio André Cunha Callado

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil.

Endereço: UFRPE - Rua Dom Manoel de Medeiros, S/N - Dois Irmãos 52171-030 - Recife, PE.

Fone: +55(81) 3320 6451. Email: andrecallado@yahoo.com.br.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9142843744203201>

Tânia Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil.

Endereço: R. do Espinheiro, 854, Espinheiro. CEP 52020-020 - Recife - PE. Fone: +55(81) 9952 0710

Email : tanobre@gmail.com - Lattes : <http://lattes.cnpq.br/2951129655100886>

Aldo Leonardo Cunha Callado

Universidade Federal da Paraíba, Brasil.

Endereço: Campus I. Cidade Universitária.CEP 50.740-480 - João Pessoa, PB - Brasil

Telefone: +55(83) 3216 7459 Email: aldocallado@yahoo.com.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2210545587344776>

Maria Rosângela Barbosa da Silva

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil.

Endereço: Av. Dom Manuel de Medeiros s/n. Dois Irmãos. CEP 52171-900 - Recife, PE – Brasil.

Telefone: +55(83) 3216 7459. Email: eulinocjm@yahoo.com.br

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7935756458480449>

Submissão: 04 Abr. 2012 **Aprovação:** 15 Dez. 2012. **Última revisão:** 20 Jan. 2013. **Publicação:** 15 Abr. 2013. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA, Belo Horizonte -MG, Brasil. Editor geral Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto, Co editora Prof^a. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Este artigo encontra-se disponível no endereço eletrônico:
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/452>

RESUMO

As práticas gerenciais relativas à gestão estratégica abrangem diversos aspectos inerentes às organizações e seu ambiente. Questões de gênero nas organizações têm gerado estudos, buscando melhor entendimento de suas características.

Paralelamente, as mulheres vêm assumindo maiores responsabilidades gerenciais no âmbito das organizações no Brasil. O objetivo deste artigo é investigar as práticas gerenciais inerentes à gestão estratégica em organizações agroindustriais comercializadoras de frutas na CEASA/PE, a partir da perspectiva do gênero. Para a realização da pesquisa, foram analisadas 13 empresas, em um universo de 17 empresas. Foram consideradas características dos gestores, características das empresas e práticas de gestão estratégica como variáveis que podem estar associadas ao gênero dos gestores. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas estruturadas. A análise da significância das relações foi operacionalizada através da Prova Exata de Fisher. Os resultados obtidos não demonstraram evidências capazes de corroborar a presença de diferenças significativas associadas ao gênero em nenhuma das variáveis investigadas.

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

ABSTRACT

Management practices relating to strategic management covers various aspects related to the organizations and their environment. Gender issues in organizations have generated studies to better understand their characteristics and reality. In addition, women are assuming greater management responsibilities within the organizations in Brazil. The aim of this paper is to investigate the management practices of managing strategic marketers of fruit agribusiness organizations in the WM / PE, from the perspective of gender. To conduct the survey were analyzed 13 companies, in a universe of 17 companies. We considered the characteristics of managers, business characteristics and practices of strategic management variables that can be associated with the gender of the managers. Data collection was conducted through structured interviews. The analysis of the significance of these relations was operationalized by Fisher's Exact Test. The results showed no evidence that can corroborate the presence of significant differences associated with gender in any of the variables investigated.

Keywords: Strategic Management. Gender in organizations. Agribusiness.

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 as 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, no qual constantes revoluções forçam os gestores a ampliarem a 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 configuram-se, 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, nas quais o conhecimento cresce de importância como um dos principais fatores organizacionais.

Ao se abordarem 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 (rústicos) em conceitos dinâmicos (modernos) sobre essas 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. Nesse contexto, o gênero dos gestores emerge como um ponto pouco investigado no âmbito de organizações agroindustriais, principalmente devido ao pressuposto inerente às características tradicionais associadas ao processo gerencial tradicional dessas empresas.

A CEASA do Estado de Pernambuco - estado da região nordeste do Brasil - localiza-se no complexo Rodoviário do Curado e é a maior central atacadista de produtos agrícolas e derivados do nordeste. Criada em 1962, foi a primeira central do tipo instalada no Brasil e sua experiência serviu de modelo para a implantação do sistema nacional de abastecimento.

Buscando adaptar-se às exigências legais em 2002, a CEASA iniciou a implementação de um programa de qualidade baseado em normas de padronização e classificação e qualidade alimentar de produtos hortifrutícolas, o hortifrutiquidade.

O objetivo deste artigo é investigar as práticas gerenciais em organizações agroindustriais comercializadoras de frutas na CEASA/PE, a partir da perspectiva do gênero dos principais gestores dessas unidades.

2. Relações entre gênero e estratégia organizacional: Considerações teóricas.

O termo estratégia é muito antigo e foi inicialmente utilizado em relação às atividades relacionadas com a guerra, mas já, há algum tempo, está diretamente relacionado à gestão organizacional. Dos autores clássicos do estudo da estratégia organizacional, destacam-se Miles e Snow (1978, p.29) que, em seus estudos, afirmaram que existe um ciclo adaptativo no comportamento de tomada de decisões das organizações e identificaram “quatro categorias de comportamentos estratégicos: prospectores, defensores, analistas e reativos”. O modelo dos autores enfatiza o processo de adaptação das empresas às mudanças intensas e constantes. Ansoff e Mcdonell (1993) definem estratégia como um conjunto de padrões para a tomada de decisão que orientam as ações organizacionais. Porter (1989) salienta que a estratégia organizacional busca a aquisição de alguma vantagem competitiva, através da diferenciação de produtos e serviços oferecidos ao mercado. E Mintzberg (1998, p.819) defende as ideias de que a estratégia sofre influência direta da cultura, comprometimento e experiências organizacionais. Para ele, “os processos de formulação e implementação transformam-se em um processo contínuo de aprendizagem através do qual surgem estratégias criativas”.

Mais recentemente, Mintzberg (2003, p.40) afirma que “estratégia é a criação de uma posição competitiva exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente e compatível de atividades.” Dessa forma, a definição da estratégia irá guiar a ação gerencial de uma organização, orientando-a sobre as escolhas do que fazer e não fazer.

Para Alves *et al.* (2006, p.4), a percepção das pessoas e a comunicação da empresa podem definir os rumos da organização e sua estratégia. E, “em relação aos aspectos externos, o ambiente será sempre o ponto de equilíbrio para a orientação estratégica que a organização irá assumir.”

Hocayen-da-Silva e Teixeira (2010) lembram que no cenário atual de grandes e rápidas mudanças as organizações devem adotar posturas estratégicas ágeis e flexíveis, para conquistarem vantagens competitivas duradouras, em relação aos concorrentes, garantindo posição superior. Gomes *et al.* (2009, p.4) resumem que, no âmbito dos negócios e na área militar, “o conceito de estratégia comporta várias abordagens e permanece em constante evolução. Em razão disso, há diferentes formas de entender o pensamento estratégico e, a depender do contexto, haverá uma forma de pensamento predominante.”

Avila *et al.* (2009, p.2) fazem uma síntese das principais visões teóricas sobre estratégia, destacando que a visão clássica define estratégia como “um processo de planejamento formal, racional, estático e cercado de cálculos”. Esse processo então deve ser definido pela cúpula organizacional com prescrições formais de planejamento. A visão processual entende estratégia como um processo, formal ou informal, de aprendizagem contínua; e, na visão como prática social, “a estratégia é definida como algo que as pessoas fazem, ou seja, os gestores e todos os envolvidos interagem e agem em todo o processo de formulação e de implementação da estratégia, focando no nível microssocial das práticas sociais cotidianas.”

Os autores Avila *et al.* (2009, p. 4) citam ainda Jarzabkowski e Wilson (2002) que “defendem em seus estudos a forma de ação dos gestores que agem e interagem em todo o processo de formulação da estratégia”. A estratégia, para eles, é entendida como a prática que “envolve tanto inspiração (visão), quanto transpiração (procedimento por meio dos quais a estratégia é implementada)”.

Segundo autores como Marra e Melo (2005); Silva (2010; Carrieri, Silva e Junquillo (2008), as funções gerenciais são resultados de práticas sociais, influenciadas por valores e ambiente e ainda identificam que, muitas vezes, há falta de planejamento e muitas ações imediatistas são tomadas para resolverem problemas do dia a dia.

Certeau (1994) também defende a visão de a estratégia como processo e prática e estuda o comportamento, gestos e toda a linguagem corporal dos gestores, influenciando em suas práticas estratégicas (AVILA *et al.*, 2009).

É nesse contexto que questões de gênero incitam a reflexão de entender como se processa a ação da mulher executiva na gestão, para que se possa compreender como ela atua na elaboração e implantação de estratégias organizacionais. Entre os estudiosos da questão do gênero nas organizações, destacam-se Scott (1995, p. 86), quando afirma que “gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos e que o gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder”; Olinto (1998, p. 162) que afirma que “Gênero é um conceito das Ciências Sociais surgido nos anos 70, relativo à construção social do sexo. Significa a “distinção entre atributos culturais alocados a cada um dos sexos e à dimensão biológica dos seres”; Calás e Smircich (1999) que definem o “sexo” como sendo biologicamente definido e “gênero” é aquele sociologicamente construído, resultado da socialização e vivência; e, mais recentemente, Capelle *et al.* (2007, p.6) que afirmam que “as relações de gênero devem ser consideradas como práticas discursivas que refletem e distribuem manifestações de poder e resistência entre as pessoas, de acordo com os interesses dos grupos que se organizam e se enfrentam em campos de disputas sociais.”

Hoch, Andrade e Fossá (2009, p.1) citam que “através do trabalho, o ser humano tem buscado atender suas necessidades, atingir seus objetivos e realizar-se”. Bruschini

(2000) estuda a mulher no trabalho e salienta que ela vem ocupando espaços sociais, culturais e profissionais tradicionalmente destinados apenas aos homens, provocando uma mudança que induz à redução da hierarquia de gênero nas relações conjugais, também nas demais relações sociais e, conseqüentemente, no trabalho.

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios (PNAD), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2003), as mulheres são 22,4% dos empregadores brasileiros e o nível de ocupação feminina também apresenta uma tendência de crescimento, movimento oposto ao ocorrido em relação aos homens no mesmo período. O nível de escolaridade das mulheres também é mais elevado que o dos homens nas mesmas posições, embora a remuneração das mulheres seja menor que a deles, além da dupla jornada de trabalho e o maior índice de desemprego para elas. Estes são alguns entraves identificados na pesquisa para a população feminina de trabalhadoras brasileiras.

Almeida, Antonialli e Gomes (2011, p.102) afirmam que “características como proatividade, dinamismo, disposição para o risco, capacidade de planejamento e de inovação, habilidade de lidar com pessoas, entre outros fatores têm se revelado fundamentais na busca de diferenciação e competitividade no mercado.” Essas características são muito presentes na forma de trabalhar das mulheres e não se pode deixar de reconhecer que elas estão no mercado de trabalho para crescerem e isso tem ocorrido, com o passar do tempo. Os autores também salientam que “As mulheres estão abrindo empresas a uma taxa duas vezes maior do que os homens.”

Cohen (2003) defende a importância de valores tidos como femininos, como sensibilidade, flexibilidade e habilidade em cuidar de pessoas, estarem sendo mais requeridos no mundo corporativo na atualidade, o que favorece as mulheres. Já Queiroz *et al.* (2010, p.4) afirmam que “os valores femininos estão sendo vistos positivamente, como a capacidade de trabalho em equipe contra o antigo individualismo, a persuasão em oposição ao autoritarismo, a cooperação no lugar da competição”.

No Brasil, 42% dos negócios são comandados por mulheres e elas ocupam o 6º lugar no ranking como as mais empreendedoras do mundo, conforme o relatório do GEM (2008). Machado (2002) afirma que o processo de gestão das mulheres empreendedoras brasileiras preocupa-se em definir objetivos de forma clara para que toda a organização possa entendê-los, à procura de um estilo gerencial que promova a combinação das atividades realizadas com a satisfação dos envolvidos, buscando encorajar a participação, compartilhar poder e informação, estimular, valorizar e motivar os envolvidos no trabalho.

Duarte, Oliveira e Gomes (2009) citam Eagly e Johannesen-Schmidt (2007), quando analisaram os líderes femininos e masculinos e, para eles, as diferenças estão mais relacionadas aos papéis representativos do gênero na sociedade atual, enquanto as

semelhanças comportamentais estão mais relacionadas às regras organizacionais. O líder responde ao seu papel, influenciado pelo gênero e expectativas relevantes para cada gênero e, conseqüentemente, aos comportamentos definidos para cada um.

Para Calás e Smircich (1999), o conceito de gênero pressupõe pluralidade e multiplicidade nas concepções de homem e mulher. Assim, gênero deve ser entendido de forma mais ampla, com múltiplas instâncias nas relações sociais e organizações, envolvendo diversas doutrinas e símbolos. Já Martin (2000) afirma que as questões de gênero continuam confirmando as desigualdades na teoria organizacional, ora marginalizando as mulheres, e ora ignorando-as. Perpetuando, dessa forma, a perspectiva masculina onde há uma aparente neutralidade.

Contudo Cappelle, Melo e Brito (2004, p.1) defendem que “As mudanças nos papéis sociais femininos e masculinos vêm abalando os quadros de referência que norteiam as relações de gênero e, conseqüentemente, as representações sociais”. E ainda afirmam que a crescente inserção feminina nas organizações tem alterado o comportamento das pessoas nas relações de trabalho. As mulheres estão conquistando espaço, em praticamente todas as atividades, mas, mesmo com melhores níveis de escolaridade que os homens, ainda recebem menos e têm menores oportunidades de crescimento nas organizações.

Gomes *et al.* (2009, p.78) afirmam que “apesar das oportunidades que vêm surgindo, a maioria das empresas ainda é um ambiente majoritariamente masculino e quase não contou, na sua criação e implantação, com a participação da mulher.” Segundo eles, o jeito feminino de administrar não é superior nem substituto do modelo masculino, mas na verdade seria complementar, ou seja, homens e mulheres contribuem com suas habilidades para o sucesso organizacional. “Não se pode negar que o novo modelo de gestão das organizações modernas parece exigir um perfil de profissional mais flexível, sensível e cooperativo.” (GOMES *et al.*, 2009, p.78)

Portanto, esse novo perfil gerencial favorece as mulheres por apresentarem, com mais frequência e intensidade, um poder lateral, mais comunicação, trabalho em equipe, habilidade de relacionamento, flexibilidade, estilo cooperativo, disposição de dividir decisões e uso de intuição na análise e na solução de problemas (LEITE, 1994; BETIOL, 1998, 2000; GOMES *et al.* 1997; MUNHOZ, 2000).

Almeida, Antonialli e Gomes (2011, p.112) afirmam que o “comportamento estratégico feminino, algumas escolhas estratégicas, por exemplo, se mostram comuns em organizações dirigidas por mulheres, tal como a preocupação com a qualidade dos serviços.” Os autores Almeida, Antonialli e Gomes (2011, p.113) ainda afirmam que “a sobrevivência de empresas dirigidas por mulheres tem atingido um tempo além dos padrões encontrados como tempos médios de sobrevivência de pequenos negócios.” Porque, na opinião dos autores, elas praticam uma combinação de estilo gerencial próprio, com sensibilidade, intuição e cooperação, “aliado à intensa dedicação ao

trabalho, contribui para as altas taxas de sobrevivência de empresas geridas por mulheres.” Contudo Gomes *et al.* (2009, p.82) defendem que “há homens com características predominantemente femininas e vice-versa. O gênero não garante o estilo de gestão. Todavia as diferenças entre os estilos podem ser complementares para uma gestão efetiva.”

3. Procedimentos Metodológicos

A seguir serão apresentados o universo da pesquisa, as variáveis investigadas, os procedimentos utilizados para coleta de dados e o método de análise.

3.1. Universo Investigado

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 a obtenção de uma amostra. O universo de uma pesquisa (ou sua população) é definido por Silva (2010) 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 registradas na CEASA/PE, composto por 17 empresas comercializadoras de frutas.

Com o objetivo de atingir a maior representatividade possível da população e, desse modo, atender aos requisitos científicos necessários para que os dados coletados fossem válidos, todas as 17 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 17 empresas, 13 aceitaram participar da pesquisa e fornecer as informações solicitadas.

3.2 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 considerados três tipos de variáveis que podem estar associadas ao gênero dos gestores, a saber: a) características dos gestores; b) características das empresas; c) práticas de gestão estratégica. Os aspectos relacionados às características dos gestores investigados foram os seguintes:

- Idade;

- Cargo;
- Escolaridade;
- Tempo no setor;
- Tempo na empresa;
- Tempo no cargo.

Os aspectos relacionados às características das empresas investigadas foram os seguintes:

- Tempo de mercado;
- Número de produtos;
- Uso da capacidade instalada;
- Mercados explorados;
- Número de empregados;
- Número de concorrentes.

Os aspectos relacionados às práticas de gestão estratégica investigados foram os seguintes:

- Transmissão de objetivos;
- Período de tempo do planejamento;
- Estabelecimento de metas estratégicas;
- Uso de mecanismos de *feedback*;
- Uso de relatórios;
- Comparação com os resultados dos concorrentes.

3.3 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 sequência 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 desenvolve-se 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 às perguntas contidas em um questionário composto de perguntas normalmente fechadas. De acordo com Richardson (1999), esse 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, sendo que o roteiro constitui-se em 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.

3.4 Método de Análise

Considerando o objetivo proposto, foi testada a significância estatística das relações entre as práticas de gestão estratégica e características organizacionais (tempo de atuação no mercado e tamanho das empresas investigadas). Foram consideradas significativas e obtiveram elevado nível de significância ($p = 0,01$ ou menor).

A operacionalização da análise foi realizada através da prova Exata de Fisher. De acordo com Levin (1987) e Levine, Berenson e Stephan (1998), esse teste deve ser utilizado quando a quantidade de observações é pequena, inviabilizando o uso de outras técnicas estatísticas mais sofisticadas. Todos os procedimentos estatísticos foram realizados através do auxílio do aplicativo estatístico *STATISTICA for Windows*.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

Após a apresentação dos procedimentos metodológicos propostos, os dados relativos às variáveis foram operacionalizados para a obtenção dos resultados. O primeiro grupo de variáveis considerado para analisar a significância com relação ao gênero dos gestores foi relativo às características pessoais dos gestores propriamente ditos. Os resultados relativos à significância estatística estão dispostos na TAB. 1.

TABELA 1 - Significância estatística das relações entre o gênero e as características pessoais dos gestores

Características pessoais dos gestores	p
Idade	0,58
Cargo que ocupa	0,41
Escolaridade	0,68
Tempo de atuação no setor	0,68
Tempo de atuação na empresa	0,31
Tempo de atuação no cargo	0,56

Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com os resultados obtidos, pode-se observar que nenhuma das características pessoais investigadas mostrou-se relacionada ao gênero dos gestores de maneira significativa. Esse resultado sugere que não haja vestígios de discriminação ou preferência por determinado perfil de gestor entre as empresas investigadas.

O segundo grupo de variáveis considerado para analisar a significância com relação ao gênero dos gestores foi relativo às características das empresas. Os resultados relativos à significância estatística dessas relações estão dispostos na TAB. 2.

TABELA 2 - Significância estatística das relações entre o gênero dos gestores e as características das empresas investigadas

Características das empresas	p
Tempo de atuação no mercado	0,57
Número de produtos comercializados	0,43
Uso da capacidade instalada	0,20
Mercados explorados	0,56
Número de funcionários	0,68
Número de concorrentes	0,10

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados obtidos assemelham-se aos resultados apresentados na TAB. 1. Mais uma vez, nenhuma das variáveis consideradas mostrou-se relacionada, de maneira significativa, com o gênero dos gestores. Esse resultado reforça a suposição de ausência de influência do gênero com relação às políticas de pessoal referentes aos gestores entre as empresas investigadas.

O terceiro grupo de variáveis considerado para analisar a significância com relação ao gênero dos gestores foi relativo às práticas de gestão estratégica adotadas nas empresas. Os resultados relativos à significância estatística dessas relações estão dispostos na TAB. 3.

TABELA 3 - Significância estatística das relações entre o gênero dos gestores e as práticas de gestão estratégica das empresas

Práticas de gestão estratégica	p
Transmissão de objetivos	0,31
Período contemplado pelo planejamento	0,23
Estabelecimento de metas estratégicas	0,43
Uso de mecanismos de <i>feedback</i>	0,57
Relatórios periódicos	0,56
Compara resultados com concorrentes	0,03

Fonte: Pesquisa de campo.

A partir dos resultados obtidos, nesta pesquisa, pode-se afirmar que não foram encontradas evidências que corroboram a presença de diferenças em relação às práticas de gestão estratégica no âmbito das empresas investigadas a partir do gênero dos gestores.

Esses resultados indicam que o gênero não pode ser considerado como um fator determinante associado à gestão agroindustrial e que a perspectiva tradicional da gestão de organizações agroindustriais pode não ser mais aceita como um paradigma organizacional dominante dentro desse setor de atividade econômica. É possível que a crescente participação feminina no mercado de trabalho tenha exercido alguma influência sobre a percepção do papel das mulheres gestoras. Embora esses resultados sejam consistentes, eles não são suficientemente robustos para a realização de generalizações acerca de seu objetivo.

5. Conclusões

O objetivo deste artigo foi investigar as práticas gerenciais em organizações agroindustriais comercializadoras de frutas na CEASA/PE a partir da perspectiva do gênero dos principais gestores dessas unidades. A amostra investigada por esta pesquisa foi composta por 13 empresas e a coleta de dados consistiu em entrevistas estruturadas realizadas *in loco* em todas as empresas incluídas na amostra.

Observou-se que, para os três grupos de variáveis considerados, a saber: a) características dos gestores; b) características das empresas; c) práticas de gestão estratégica que podem estar associados aos gêneros dos gestores, nenhuma das variáveis mostrou-se relacionada, de maneira estatisticamente significativa, em elevado nível ($p=0,01$ ou menor).

Esses resultados revelam indícios particulares referentes à caracterização das práticas de gestão estratégica no âmbito das organizações agroindustriais comercializadoras de frutas na CEASA/PE, considerando a perspectiva do gênero do gestor empresarial. Estudos mais abrangentes podem revelar detalhes mais específicos acerca dessas relações.

Referências

ALMEIDA, I. C.; ANTONIALLI, L. M.; GOMES, A. F.. Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. In: **RIAE - Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v.10, n.1, p.102-127, jan/abr. 2011.

ALVES, R. C.; GONÇALVES, M. T.; SÜNDERMANN, J.; OLIVEIRA, J. C. S. de. Construção de Estratégias: um Estudo de Caso na Indústria Avícola. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2006.

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

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J.. *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

AVILA, C. L. de; SILVA A. R. L. da; JUNIOR, A. da S.; JUNQUILHO, G. S.. A Construção da Estratégia na Prática Social dos Membros Organizacionais: Um Estudo de Caso uma Empresa do Setor de Comércio Exterior. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2009.

BETIOL, M. I. S.. *O feminino: alteridade e identidade frente ao sistema e mundo da vida*. Tese (Doutorado em Psicologia Social). São Paulo: PUC, 1998.

BETIOL, M. I. S.. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2000.

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*. São Paulo: Editora 34, 2000.

CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L.. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (organizadores). *Handbook de estudos organizacionais*, v.1. São Paulo: Atlas, 1999.

CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. de; MELO, M. C. de O. L.; VASCONCELOS, K. A.. A produção científica sobre gênero nas organizações: uma Meta-análise. In: *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, v.13, n.3, set. – dez., 2007.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. de O. L.; BRITO, M. J. de; Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. In: *Revista de Administração de empresas, RAE-eletrônica*, v.3, n.2, art. 22, jul. - dez. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n2/v3n2a06.pdf>>. Acesso em 01 de maio de 2011.

CARRIERI, A. de P.; SILVA, A. R. L. da; JUNQUILHO, G. S.. O fazer estratégia na gestão como prática social: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas nas organizações. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2008.

CERTEAU, M.. *A Invenção do Cotidiano - Artes de Fazer*. Petrópolis: Vozes, 1994.

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.

DUARTE, A.; OLIVEIRA, T. de; GOMES, J.. Imperium femininis...: uma liderança de sucesso escondido. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v.8, n.3, p.12-24, Jul/Set, 2009

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

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

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. *Empreendedorismo no Brasil*. Curitiba: IBQP, 2008.

GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P.; ANTONIALLI, L. M.; CORREIA, E. L.. Abaixo os homens? *Exame*, ed. 641, ano 31, n. 16, p. 16-128, 30 jul. 1997.

GOMES, A. F.; SANTANA, W. G. P.; ANTONIALLI, L. M.; CORREIA, E. L.. Trajetórias e estratégias de mulheres: um estudo conquistense. *Revista de Gestão USP*, v.16, n.1, p.69-87, janeiro-março, 2009.

HOCAYEN-DA-SILVA, A. J. ; TEIXEIRA, R. M.. Recursos internos como diferenciais competitivos aplicados ao processo de adaptação estratégica em empresas do setor hoteleiro de Curitiba: estudo comparativo dos casos. *Latin American Journal of Business Management*, v. 1, p. 119-145, 2010.

HOCH, R. E. E.; ANDRADE, T. de; FOSSÁ, M. I. T.. Valores Relativos ao Trabalho e Gênero: a Visão dos Gerentes de uma Organização Bancária. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33, 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2009.

IBGE. PESQUISA PNAD 2003. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica> acesso em 12 de dez. 2010.

JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. (2002), Top Teams and Strategy in a UK University. *Journal of Management Studies*, v.39, p.355–381, 2002.

LEITE, C. L. P.. *Mulheres: muito além do teto de vidro*. São Paulo: Atlas, 1994.

LEVIN, J.. *Estatística aplicada a ciências humanas*. 2. ed. São Paulo: Harbra, 1987.

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

MACHADO, H. V.. *Identidade empreendedora de mulheres no Paraná*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: UFSC, 2002.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M.. *Técnicas de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRA, A. B.; MELO, M. C. O. L.. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v.9, n.3, p.09-31, Jul/Set, 2005.

MARTIN, J.. Hidden gendered assumptions in organizational theory and research. *Journal of Management Inquiry*, 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: ECONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1, 2007, Natal. *Anais...* Natal: ECONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 2007.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.. *Organizational strategy, structure and process*. New York, McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H.. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.: *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H.. O Processo da Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2003.

MUNHOZ, G. S.. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 1, 2000, Maringá. *Anais...* Maringá: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 2000.

OLINTO, M. T. A.. Reflexões sobre o uso do conceito de gênero e/ou sexo na epidemiologia: um exemplo nos modelos hierarquizados de análise. *Revista Brasileira de Epidemiologia*. v.1, n.2, p. 161-169, ago., 1998.

PORTER, M. E.. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUEIROZ, H. M. G.; FERREIRA, T. R.; MALTA, L. P.; FERNANDES, S. L.. Diversidade nas Organizações: Construindo um Olhar sobre a Evolução da Mulher no Contexto Organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2010.

RICHARDSON, R. J.. *Pesquisa social*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCOTT, J.. Gênero: uma Categoria Útil de Análise Histórica. *Educação e Realidade*, v.20, n.2, julho/ dezembro 1995.

SILVA, A. C. R.. da. *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: Orientações de Estudos, Projetos, Artigos, Relatórios, Monografias, Dissertações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVER, M.. *Estatística para administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

VIVAN, A. M.; SETTE, R. S.. Análise de Eficiência Técnica e Identificação do Perfil Gerencial de Produtores Rurais. *Revista de Administração da UFLA*, Lavras, v.3, n.1, p.1-18, jan/jun, 2001.