



UM RETRATO DAS RELAÇÕES DE GÊNERO NO TRABALHO GERENCIAL EM LOJAS FARMACÊUTICAS NA GBH¹

Magnus Luiz Emmendoerfer²

Arraigadas no cotidiano e no comportamento condicionado pela sociedade, as relações de gênero se fazem presentes também nos ambientes organizacionais. Ao longo dos anos as mulheres assumiram uma posição submissa em virtude de aspectos sociais, econômicos, culturais e educacionais, entre outros, enraizados em cada momento da evolução da sociedade brasileira. Tal submissão foi expressa através de “limites e restrições na forma de ser, pensar, agir e interagir, e de poder, entre vários aspectos, que tornaram a mulher desfavorecida em relação ao gênero masculino” (MIRANDA et al. 2008, p.02).

Historicamente a relação de dominação ditada pela estrutura patriarcal tem sido observada nos ambientes laborais, tanto em relação aos salários quanto no âmbito da hierarquia, com homens ganhando mais e ocupando melhores cargos que mulheres. Porém, “a análise das relações de gênero deve transcender a polarização entre o masculino e o feminino, em que o homem desempenha o papel de ‘dominador’ e a mulher atua como ‘dominada’”. (ALVES et al.; 2008, p.02).

Assim, as relações de gênero revelam-se intimamente conectadas às relações de poder, muitas delas vivenciadas nas organizações de trabalho remunerado. Nota-se que a organização passa a ser um espaço de interação social, em que a posição hierárquica e a autoridade legal que o indivíduo detém apresentam-se como elementos relevantes para a compressão do trabalho gerencial na perspectiva das relações de gênero. Para Scott (1990, p.7), “o gênero é um elemento constitutivo de relações sociais fundadas sobre as diferenças percebidas entre os sexos, e o gênero é um primeiro modo de dar significado às relações de poder”.

Entretanto, este cenário de dominação masculina no mundo do trabalho está mudando, uma vez que as transformações nos padrões de comportamento e nos valores relativos ao papel social da mulher têm influenciado incisivamente no aumento de seu número de ingressas no mercado de trabalho formal, bem como permitir que elas galguem melhores posições na hierarquia das organizações das quais fazem parte (FONSECA, 1996).

¹ Este trabalho agradece o apoio da FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais.

² Doutor em Ciências Humanas: Sociologia e Política/UFMG. Administrador e Mestre em Administração – UFSC. Professor Adjunto do Departamento de Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Viçosa - UFV. Administrador e Mestre em Administração – UFSC. E-mail: magnus@ufv.br



De acordo com Mageste et al. (2008, p.17), “o maior acesso a cargos de chefia e comando é um exemplo dessa mudança social”. Porém, nesta pesquisa notar-se-á que esta mudança é ainda parcial no que tange as relações de gênero, ao trazer a tona elementos como raça/cor, tipo de cargo gerencial, carreira e renda/remuneração que evidenciam uma construção que ainda privilegia a desigualdade de gênero em organizações do comércio varejista, em especial do ramo farmacêutico na região da Grande Belo Horizonte (GBH).

Neste contexto, este trabalho é resultado do sub-projeto de pesquisa denominado “*Trabalho Gerencial de Mulheres em uma Rede Varejista Farmacêutica: uma questão de gênero?*” registrado no curso de Administração da Universidade Federal de Viçosa. Este possui vínculo com um projeto maior, desenvolvido na qualidade de Tese de Doutorado em Sociologia e Política na Universidade Federal de Minas Gerais, sobre “*Temporalidades e tensões entre os espaços da vida cotidiana: um estudo com gerências de lojas de uma organização varejista na região metropolitana de Belo Horizonte*”. Assim, o objetivo deste trabalho é descrever as relações de gênero no trabalho gerencial em lojas de uma organização varejista farmacêutica denominada “Farma” na região da GBH.

Diante disso, o delineamento desta pesquisa seguiu uma perspectiva descritivo-analítica (SELLTIZ et al., 1975), sendo caracterizado como um estudo de caso (MORRA; FRIEDLANDER, 1999; YIN, 2005) em uma organização varejista farmacêutica “FARMA” (nome fictício atribuído nesta pesquisa com intuito de preservar o anonimato da organização em estudo e que a partir deste momento será mencionada em letra maiúscula e sem aspas), de caráter tanto quantitativo quanto qualitativo, em função da natureza do objeto, das categorias analíticas, instrumentos de coleta e de análise de dados empregados.

As pessoas que atuam formalmente no exercício da função gerencial nas lojas da FARMA constituíram os sujeitos principais desta pesquisa. Em fevereiro de 2008, a partir de uma pesquisa exploratória com os gestores da organização, as gerências de lojas constituíram um universo de aproximadamente 210 sujeitos, onde 178 deles estavam efetivamente trabalhando, compondo a população estimada a participar desta pesquisa. Esta diferença entre universo e população é justificada pelos gestores da organização pelas licenças, afastamentos e férias usufruídas mensalmente pelas gerências de loja. Assim, considerando a população de 178 sujeitos que exercem função gerencial nas 76 lojas da FARMA, chamados nesta pesquisa de “gerências de lojas”. Tais definições populacionais permitiram elaborar o planejamento da pesquisa, bem como definir as ferramentas e métodos utilizados para coleta e análise de dados.



O instrumento de coleta de dados empregado foi questionário auto-aplicado com 32 questões com respostas estruturadas sobre: perfil sócio-econômico e contexto de organizacional de trabalho das gerências em suas lojas. Durante oito meses foram realizadas quatro grandes etapas para a realização de todo o estudo. Na 1ª etapa – meses de dezembro/2007 a fevereiro/2008 – definição da concepção da pesquisa e elaboração dos instrumentos de coleta de dados. Na 2ª etapa – meses de março e abril de 2008 - coleta de dados com as gerências de loja foi viabilizada em parceria com a chefia superior da organização em estudo por meio de reuniões gerais que contaram com o próprio pesquisador e uma bolsista; a 3ª etapa – mês de maio/2008 - foi contemplada com a codificação dos dados coletados por meio de questionários auto-aplicados, realizada por cinco bolsistas treinados pelo próprio pesquisador; a preparação da etapa anterior permitiu que na 4ª etapa - realizada nos meses de junho e julho de 2008 - fosse construído um banco de dados que possibilitou a análise de dados nos aplicativos SPSS (*Statistic Package for Social Sciences*) versão 15 com o apoio técnico de dois bolsistas de nível de mestrado.

A preparação e análise de dados foram essencialmente estatísticas (BARBETTA, 2007), fazendo uso do aplicativo SPSS versão 15 para os dados do questionário auto-aplicado. Foram empregadas técnicas descritivas de análise univariada e bivariada, com tabelas cruzadas e medidas derivadas. Os dados gerados sobre sexo, raça, tempo na organização, tempo na gerência, idade no ingresso como funcionário da loja, carreira, escolaridade, motivação para o trabalho, e renda média individual das gerências de lojas foram alvo de discussões e análises na perspectiva das relações de gênero no mercado de trabalho.

Relações de gênero nas gerências de lojas da organização Farma na GBH

A FARMA é uma organização de origem e gestão familiar. Atualmente é composta por dezenas de farmácias (lojas) que atuam, sob o conceito *drugstore*, no comércio varejista de medicamentos e artigos para conveniência, empregando mais de 3.800 funcionários direta e indiretamente na RMBH. Possui um terço de suas lojas com plantão 24 horas, além de um serviço de atendimento telefônico (*telemarketing*) que funciona atualmente como uma unidade de trabalho autônoma para a prestação de serviços do tipo tele-entrega (*delivery*).

As gerências nas lojas são constituídas, normalmente, por um gerente e um assistente de gerência. As lojas 24 horas que somam 26 na RMBH, devido à sua configuração de tempo, possuem uma posição gerencial (assistente da gerência noturno) a mais do que as outras lojas, chamados de “plantonistas”. Assim, as jornadas de trabalho das ocupações gerenciais em ambas as



lojas são alinhadas contratualmente na organização FARMA para atender as demandas de sua clientela, condicionado a existência de sempre haver um ocupante de posição gerencial nas lojas durante todo seu funcionamento diário, ou seja, as lojas não podem permanecer sem autoridade gerencial ao longo de seu expediente. Assim, para alinhar a estrutura organizacional ao seu ambiente de atuação, a quantidade desses sujeitos ocupantes de posição gerencial nas lojas é diferenciada pelo horário de atendimento ao público, respectivamente, nos cargos de gerentes de loja, das 7h00 as 15h00, assistentes de gerência (15h00 as 23h00), e plantonistas nas lojas 24 horas (23h00 as 7h00).

Apesar de sua relevância, a hierarquia das lojas nos níveis estratégicos da organização FARMA não foi exposta, atendo-se somente nas ocupações gerenciais (gerentes, subgerentes e plantonistas) em suas lojas por fazerem parte do objeto em investigação. Contudo, vale comentar que acima dos gerentes de loja, existem as gerências de nível intermediário na sede administrativa da organização, responsáveis por um conjunto de lojas segmentadas na RMBH, principalmente por aspectos geográficos e de faturamento.

Assim, concentrando-se nos 161 sujeitos que participaram efetivamente desta pesquisa, ocupantes de cargos gerenciais nas lojas da FARMA, observou-se a predominância masculina nos três cargos – gerente de loja, assistente de gerência e plantonistas - que exercem função gerencial nas lojas da organização FARMA. Mesmo assim, as pessoas do sexo feminino, aproximadamente, 27,95% delas estão atuando nas gerências de lojas, com destaque para o cargo de assistente de gerência (17,396%), cuja jornada de trabalho ocorre das 15h00 às 23h00, de segunda a sábado. Tal realidade pode trazer dificuldades no relacionamento dessas “mulheres gerentes” no que se refere à convivência e cumplicidade no cotidiano com o(a) cônjuge ou companheiro(a), quando casadas ou em união consensual, bem como com os(as) filhos(as), quando mãe, já que, segundo o ponto de vista de Ferreira (2004, p.394) a mulher, ao trabalhar fora de casa, não está isenta do trabalho doméstico, fato este que faz com que sua posição em relação ao sistema de produção sofra interferência de sua posição no âmbito da família.

Além disso, a ocupação gerencial de plantonistas que trabalham das 23h00 às 7h00 do dia seguinte, no caso da FARMA, é um cargo integralmente masculino. Supõe-se que para este cargo é dada preferência para o sexo masculino por questões de segurança patrimonial e maior oferta de mão-de-obra deste sexo devido ao turno ser de madrugada, o que pode reforçar a noção da mulher enquanto “sexo frágil” ou “inapta” para tal ocupação. Tal argumento é suportado por Alves et. al. (2008, p.12): “Os projetos de vida das gerentes são influenciados pelo fato de as mesmas serem



mulheres. Essa situação pode ser analisada se tomarmos como referência o ‘fenômeno do teto de vidro’”. Segundo Steil (1997, p.64), este fenômeno consiste na “limitação do acesso feminino a determinados espaços, por meio de barreiras sutis, mas suficientemente fortes (...) que, em algumas situações, restringem as possibilidades de inserção de profissionais do sexo feminino em cargos diferenciados e seus investimentos em qualificação, gerando um ciclo vicioso (...)”.

Quanto à *raça* ou *cor*³ das gerências de loja que participaram e responderam esta questão na pesquisa, percebe-se na tabela 02 que existe uma predominância das pessoas que se auto declaram pardas nesses cargos (42,22%), exceto como assistente de gerência (28,07%), cujo destaque é de pessoas brancas (43,86%), embora exista uma quantidade significativa de mulheres negras (sete), em relação às demais raças neste cargo nas lojas. Vale lembrar, que as Pesquisas Nacionais por Amostra de Domicílios - PNAD's de 2005 realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2005) revelam que a dominância de negros e pardos em cargos de gerência no comércio (e em lojas) em Minas Gerais não é nenhuma novidade, sendo comum a existência de pessoas que se auto declaram dessas raças nesses cargos no cotidiano. A quantidade de pessoas de cor amarela é pequena, totalizando sete pessoas. Não foram identificadas pessoas indígenas nas gerências de loja da FARMA.

Tabela 02 – Raça dos participantes da pesquisa que ocupam cargos gerenciais nas lojas, por sexo, na organização FARMA

	Raça								Freq. Total	%
	Branco	% Branco	Negro	% Negro	Pardo	% Pardo	Amarelo	% Ama.		
Gerente de Loja	22	42,31	6	31,58	28	49,12	1	14,29	57	42,22
Masculino	18	34,62	4	21,05	20	35,09	1	14,29	43	31,85
Feminino	4	7,69	2	10,53	8	14,04	0	0,00	14	10,37
Assistente de Gerência*	25	48,08	12	63,16	16	28,07	4	57,14	57	42,22
Masculino	21	40,38	5	26,32	12	21,05	3	42,86	41	30,37
Feminino	4	7,69	7	36,84	4	7,02	1	14,29	16	11,85
Plantonistas(masculino)**	5	9,62	1	5,26	13	22,81	2	28,57	21	15,56
Total	52	38,52	19	14,07	57	42,22	7	5,19	135	100

Fonte: Elaboração própria. Dados da organização referentes aos participantes da pesquisa em 2008.

³ Nesta pesquisa optou-se em utilizar a nomenclatura das notas técnicas da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) realizada em 2006 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.



* Para esta tabela, por serem cargos equivalentes na organização pesquisada, o cargo de cobridor de férias foi agrupado com o cargo de assistente de gerência, e o cobridor de folgas com o plantonista. ** Como os plantonistas são somente do sexo masculino, optou-se em expor os dados na mesma linha.

Para ocupar um desses cargos de função gerencial nas lojas da FARMA, com base também nas reuniões realizadas em março de 2008 com gestores de nível intermediário (ex-ocupantes de cargos gerenciais de loja), não foi explicitado pelos mesmos que o gênero e a raça seriam critérios relevantes para a escolha de um ocupante de posição gerencial nas lojas.

Assim, segundo gestores de nível intermediário, os funcionários devem demonstrar diariamente um bom desempenho em suas atribuições, cujo foco é o atendimento das demandas da clientela, atrelado especialmente ao processo de vendas de medicamentos e produtos de conveniência. Vale ressaltar que esta atribuição “especial” deve ser exercida por todos os cargos das lojas, inclusive pelos farmacêuticos. Todas essas atribuições, em sua maioria, são acordadas tacitamente, para o alcance formal das metas mensais de vendas.

Além do bom desempenho do funcionário, a indicação e o consentimento da chefia superior de loja (normalmente respaldadas no desempenho das atribuições supramencionadas), bem como o tempo de serviço na organização, são critérios considerados importantes para se ocupar uma posição gerencial. Deste modo, tradicionalmente na organização FARMA, toda inserção de um indivíduo em ocupação gerencial de loja ocorre através de recrutamento interno com base nos critérios apresentados acima.

Com base nos dados extraídos dos questionários desta pesquisa com os sujeitos participantes, quanto ao *tempo de serviço na organização*, as gerências de loja têm, em média, 12 anos de experiência para os gerentes, 9 anos para os assistentes de gerentes e 8 anos para os plantonistas. Esses dados comparados ao tempo na ocupação gerencial nas lojas são menores: em média 6 anos para os gerentes, 3 anos para os assistentes de gerentes e 3 anos para os plantonistas. Isso confirma um dos critérios da organização na escolha dos seus gestores, no caso, o tempo de serviço na loja. Nota-se aqui que a experiência adquirida pelos indivíduos no cotidiano como funcionário é algo importante para a sua ascensão. Essa situação, segundo Grün (1990), tende a caracterizar as gerências das lojas como autodidatas, cuja qualidade central é caracterizada pela lealdade, resultado de um sentimento de gratidão (moldado pela organização) ao servi-la em troca de uma carreira programada, lenta, mas garantida enquanto "funcionário" na organização.



Tabela 03 – Tempo na Organização e na gerência de loja, em anos, dos participantes da pesquisa, por sexo, na organização FARMA

	“A” – Média* do Tempo na Organização (em anos)	“B” - Média do Tempo na Gerência de Loja (em anos)	“C” - Diferença entre “A” e “B” (em anos)	Freq. Participantes Gerências Loja Total	% Participantes Gerências Loja Total
Gerente de Loja	12**	6	6	57	42,22
Masculino	13	7	6	43	31,85
Feminino	11	6	5	14	10,37
Assistente de Gerência	9	3	6	57	42,22
Masculino	8	4	4	41	30,37
Feminino	9	1	8	16	11,85
Plantonistas(masculino)***	8	3	4	21	15,56
Total	9	4	5	135	100,00

Fonte: Elaboração própria. Dados da organização referentes aos participantes da pesquisa em 2008. * As médias das variáveis apresentadas nesta tabela são semelhantes às suas medianas. ** Para fins desta pesquisa, foi realizado o arredondamento dos dados referentes aos anos.*** Como os plantonistas são somente do sexo masculino, optou-se em expor os dados na mesma linha.

A tabela 03 demonstra também o tempo médio de experiência no trabalho necessário para que uma pessoa na loja da FARMA ocupe uma posição gerencial. Percebe-se na coluna “C” a diferença de anos de trabalho entre a média do tempo na organização e a média do tempo na gerência de loja. Esta revela que os funcionários desta organização levaram, em média, 6 anos para se tornar gerente de loja, 6 anos para assistente e 4 anos para se tornar plantonista. Este diferença é ainda mais discrepante ao realizar uma análise por gênero.

Nota-se que as pessoas do sexo feminino podem levar, em média, 8 anos para alcançar uma ocupação gerencial, no caso, o cargo de assistente de gerência nas lojas da FARMA, sendo que este tempo é reduzido para 5 anos ao ascender na organização por meio do cargo máximo da loja, que é a gerência. Mesmo assim, as mulheres levam 4 anos a mais do que os homens para ocuparem o cargo de assistente de gerência nesta organização. Porém a partir do momento que as mulheres têm a oportunidade de demonstrar suas competências profissionais em ocupações gerenciais na FARMA, tendem a ascender nesta organização com um ano a menos em relação aos homens. Tal evidência pode ser compartilhada por Miranda (2008) ao mencionar que as mulheres enfrentam uma luta interna buscando equilibrar as demandas da vida familiar e dos negócios. Neste sentido,



adotam muitas vezes táticas de gestão participativa, com delegação e disseminação da visão entre os colaboradores e subordinados. Isso soma-se à habilidade feminina de conciliar família e trabalho, embora sintam os efeitos estressantes da constante busca de equilíbrio entre os diversos papéis de mãe, dona-de-casa, esposa e empreendedora. A existência desses papéis no cotidiano das mulheres revela o exercício de um “estilo de liderança administrativa que visa nutrir as relações positivas e de confiança com os subordinados, e compartilhar poder e informação” (MIRANDA, 2008, p.06), o que as valoriza enquanto ocupantes de cargos gerenciais nas organizações a que pertencem.

Quando se discute gênero e tempo para ocupação de cargos gerenciais, a idade dos indivíduos torna-se também um dado complementar para esta discussão. As pessoas que estão ocupando cargos nas gerências de loja na FARMA têm em média 35 anos de idade, com uma pequena diferença de 2 anos para o sexo feminino que, em média, são 37 anos. Essa diferença de idades aumenta em relação ao gênero quando se trata do ingresso na ocupação gerencial nas lojas, como é exposto na tabela 04.

Tabela 04 – Idade e Tempo na gerência de loja, em anos, dos participantes da pesquisa, por sexo, na organização FARMA

	“A” Média* da Idade das Gerências de Loja (em anos)	“B” Média do Tempo na Gerência de Loja (em anos)	“C” Diferença entre “A” e “B” (em anos)	“D” Média do Tempo na Organização (em anos)	“E” Diferença entre “C” e “D” (em anos)	Freq. Partici. Gerências Loja Total	% Partici. Gerências Loja Total
Gerente de Loja	36**	6	30	12	18	57	42,22
Masculino	35	7	28	13	15	43	31,85
Feminino	37	6	31	11	20	14	10,37
Assistente de Gerência	35	3	33	9	24	57	42,22
Masculino	33	4	29	8	21	41	30,37
Feminino	38	1	37	9	28	16	11,85
Plantonistas (masculino)***	32	3	29	8	21	21	15,56
Total	35	4	31	9	21	135	100,00

Fonte: Elaboração própria. Dados da organização referentes aos participantes da pesquisa em 2008. * As médias das variáveis apresentadas nesta tabela são semelhantes as suas medianas. ** Para fins desta pesquisa, foi realizado o



arredondamento dos dados referentes aos anos. *** Como os plantonistas são somente do sexo masculino, optou-se em expor os dados na mesma linha.

Conforme a coluna “C” na tabela 04, a maioria das pessoas do sexo masculino ingressa em ocupações gerencias com menos de 30 anos de idade, respectivamente como gerentes de loja (28 anos), assistentes de gerência (29 anos) e plantonistas (29 anos). Já as mulheres, em sua maioria, não demonstram ingressar antes dos 30 anos de idade, respectivamente como gerentes (31 anos) e assistentes (37 anos).

Somado a isso, com base nos dados dos participantes que ocupam cargos gerencias nas lojas da FARMA organizados na coluna “E” da tabela 04, percebe-se que o ingresso dessas pessoas na organização ocorreu cedo, principalmente as do sexo masculino, que em média ingressaram com 15 anos de idade para os gerentes de loja, e 21 anos para os assistentes de gerências e os plantonistas. Por sua vez, o ingresso das pessoas do sexo feminino nesta organização ocorreu com 20 anos de idade para as gerentes de loja e 28 anos para as assistentes de gerências.

Nota-se, então, que existe uma discrepância entre as idades de ingresso de homens e mulheres no mercado de trabalho. Sanches (2003), ao comentar tal diferença, aponta dois possíveis fatores que a justificam: a) as dificuldades que as mulheres enfrentam para se inserir no mercado de trabalho refletem-se na qualidade dos empregos por elas obtidos; e b) em geral, a maioria das mulheres ocupa-se de afazeres domésticos enquanto aguardam uma ocupação. Além disso, ao “trabalhar fora de casa, a mulher não está isenta do trabalho doméstico, assim sendo, são vários os fatores a intervir sobre alternativas profissionais, independentemente das necessidades econômicas” (FERREIRA, 2004, p.394)

No caso em estudo, essa diferença de ingresso poderia justificar parcialmente o ingresso em ocupações gerenciais antes dos 30 anos por homens e após essa idade por mulheres na FARMA, já que esta organização valoriza o tempo de serviço como uma variável de ascensão profissional nas lojas. Assim, como um dos requisitos de ascensão nas lojas desta organização, a maioria das pessoas tenderia, a ocupar cargos gerenciais quanto mais cedo ingressasse na organização, como é o caso das pessoas do sexo masculino na referida empresa.

A idade de ingresso na organização das pessoas que fazem parte atualmente das gerências de loja, somado ao interesse secundário dos dirigentes da FARMA pela formação escolar de seus funcionários, podem justificar o fato de 69 pessoas que ocupam cargos gerenciais na empresa possuírem o segundo grau completo, respectivamente 49 entrevistados (50,52%) com segundo grau



regular, 12 (12,37%) com supletivo, e 8 (8,25%) com técnico, dentre 97 pessoas que responderam a esta questão, as quais correspondem a 66% do total de 147 participantes efetivos desta pesquisa.

Percebe-se que o segundo grau é a *escolaridade* mais expressiva entre as gerências de lojas, porém notar-se-á na tabela 05, que o curso superior (3º grau) apresenta-se como sendo a segunda formação mais freqüente, totalizando 28 pessoas, que corresponde a 28,87% dos respondentes, cuja maioria deste total está atualmente na qualidade de gerentes de loja (64,29%), não havendo uma diferença significativa por gênero neste cargo. Já em relação ao cargo de assistente de gerente, a diferença de escolaridade por gênero é alta, sendo 8 pessoas do sexo masculino e apenas uma do sexo feminino com terceiro grau.

Foram questionadas, ainda, outras escolaridades concluídas (1º grau e pós-graduação) pelas pessoas que ocupam cargos gerenciais nas lojas, contudo elas se demonstraram irrelevantes para esta pesquisa pela baixa freqüência desses dados. Assim, a tabela 05, sintetiza as principais escolaridades identificadas entre os participantes que responderam a esta questão.

Tabela 05 – Escolaridade dos participantes da pesquisa que ocupam cargos gerenciais nas lojas, por sexo, na organização FARMA

	2º grau	% 2º grau	Supletivo 2º grau	% Supletivo 2º grau	Técnico*	% Técnico	3º grau	% 3º grau	Freq. Partici. Gerências Loja TOTAL	% Partici. Gerências Loja TOTAL
Gerente de Loja	19	39,00	2	16,67	4	50,00	18	64,29	43	44,33
Masculino	17	34,69	2	16,67	4	50,00	10	35,71	33	34,02
Feminino	2	4,08	0	0,00	0	0,00	8	28,57	10	10,31
Assistente de Gerência	20	41,00	6	50,00	3	37,50	9	32,14	38	39,18
Masculino	14	28,57	6	50,00	1	12,50	8	28,57	29	29,90
Feminino	6	12,24	0	0,00	2	25,00	1	3,57	9	9,28
Plantonistas (masculino)**	10	20,00	4	33,33	1	12,50	1	3,57	16	16,49
Total	49	50,52	12	12,37	8	8,25	28	28,87	97	100,00

Fonte: Elaboração própria. Dados da organização referentes aos participantes da pesquisa em 2008. * Técnico refere-se ao curso de 2º grau ou pós-ensino médio com formação técnica. ** Como os plantonistas são somente do sexo masculino, optou-se em expor os dados na mesma linha.



Existe também na organização FARMA uma minoria de 27 pessoas (18,37% do total dos participantes efetivos desta pesquisa) ocupantes de cargos de gerências de loja, inclusive plantonistas, que estão freqüentando escola, continuando a estudar e a investir na sua formação profissional, respectivamente por meio do curso superior (15,75% dessas pessoas), do segundo grau regular (2,04%) e do técnico pós-médio (0,68%), apesar desta escolaridade não ser formalmente valorizada pela organização FARMA. Vale destacar que dentre as 23 pessoas (15,75%) que estão cursando o ensino superior, aproximadamente metade são gerentes de lojas, e os outros entrevistados são assistentes de loja, sendo proporcional à presença de homens e mulheres nesta educação continuada.

Após a exposição de alguns dados que caracterizam o perfil das pessoas que ocupam cargos nas gerências de loja na organização FARMA, foi questionado aos participantes da pesquisa as *principais razões que os levam a trabalhar nesta organização*. De 147 pessoas participantes na pesquisa, 120 responderam a esta questão, sendo 95 pessoas do sexo masculino e 25 do sexo feminino. Os motivos mais representativos tanto para os homens quanto para as mulheres são: (1) sobrevivência e segurança – revelado pelo fato de precisarem de dinheiro para as necessidades básicas do cotidiano como moradia, alimentação, estudo etc.; (2) independência financeira - revelado pelo fato de ter o próprio dinheiro; (3) realização pessoal pelo fato de gostarem de trabalhar, se ocupando com uma atividade que permite auferir rendimentos.

Frente a isso, considerando a indicação das gerências de loja de que a remuneração é um dos estímulos ao trabalho na organização, é importante expor que a renda média individual mensal das gerências de lojas na FARMA no momento da pesquisa era aproximadamente de R\$ 2.272,00 para os cargos de gerentes de loja, cuja faixa salarial era de R\$ 1.300,00 a R\$ 3.300,00, conforme a tabela 06.

Já os assistentes de gerência apresentavam uma diferença salarial em relação ao gênero: as pessoas do sexo masculino tinham uma faixa salarial de R\$ 700,00 a R\$ 2.700,00, com média de R\$ 1.572,74, enquanto as pessoas do sexo feminino tinham uma faixa salarial com uma amplitude menor, entre R\$ 1.000,00 e R\$ 1.400,00, e média salarial de R\$ 1.167,27. Isso revela uma diferença salarial por gênero de, em média, R\$ 405,00, onde as mulheres indicam ganhar cerca de 26% a menos do que os homens nesta organização em cargos de assistentes de gerência.

Essa diferença de rendimentos auferidos na organização apresentada, porém, não é algo exclusivo apenas nas lojas da FARMA. De acordo com Sanches (2003), a renda gerada pela mulher no mercado de trabalho tende a ser inferior a dos homens, mesmo quando exercem a mesma função



e têm a mesma forma de inserção. Nem mesmo a maior escolaridade média feminina já apresentada na tabela 05, elimina essa diferenciação, indicando sinais de discriminação em relação ao seu trabalho. Os dados da Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED) apresentados pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2008) reforçam este cenário ao indicar que no ano de 2007 a mulher recebeu cerca de 80% do rendimento dos homens nas regiões metropolitanas⁴, 6% a mais do que a média da renda da posição de assistente de gerência apresentada neste estudo, que foi de 74% em relação ao sexo masculino.

Os plantonistas, em termos de remuneração, devido aos adicionais noturnos previstos em lei, auferem uma renda média mensal na organização próxima a de uma pessoa na posição de assistente de gerência do mesmo sexo (masculino), mas ainda maior do que as assistentes de gerência de loja do sexo feminino.

Tabela 06 – Renda média individual mensal (em reais) dos participantes que exercem função gerencial nas lojas da organização FARMA

	Renda média individual mensal (em reais)				
	Média* da	Freq. Masc.	Média da	Freq. Fem.	Freq. Total
	Renda mensal Masculino		Renda mensal Feminino		
Gerente de Loja	R\$ 2.245,28	42	R\$ 2.299,64	14	56
Assistente de Gerência	R\$ 1.572,74	36	R\$ 1.167,27	11	47
Plantonistas	R\$ 1.405,47	17	0	0	17
Total	-----	95	-----	25	120

Fonte: Elaboração própria. Dados da organização referentes aos participantes da pesquisa em 2008. * As médias das variáveis apresentadas nesta tabela são semelhantes às suas medianas.

Entretanto, apesar dos motivos a seguir terem sido menos expressivos, existe uma sutil diferença de gênero que pode ser explicada pela idade e o ciclo da vida em que as pessoas que ocupam os atuais cargos de gerências nas lojas estão vivenciando em seu cotidiano. Tal situação aproxima-se de alguns resultados obtidos por Glorieux (2005) sobre relações de gênero. Segundo

⁴ A diferença é ainda mais contrastante se considerarmos municípios e regiões de menor porte e centralidade no Brasil. Segundo a *Organisation for Economic Co-operation and Development* – OECD (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE), os rendimentos das mulheres brasileiras representam, em média, 58% dos ganhos dos homens. Tal diferença de proventos coloca o Brasil no 100º lugar, dentre 130 nações, no ranking de igualdade nos rendimentos publicado pela OECD.



essa autora, a ocupação gerencial torna-se exaustiva para mulheres em atividades nos espaços laboral e doméstico e traz impactos sobre suas escolhas de vida, levando-as a deixar o trabalho remunerado (completa ou parcialmente) em organizações produtivas numa faixa etária entre 25 e 49 anos para dedicarem-se quase que plenamente às atividades do espaço doméstico (motivadas principalmente pelo nascimento e criação dos filhos). Por outro lado, os homens nesta mesma faixa etária dedicam-se ainda mais ao trabalho remunerado, estendendo sua jornada no espaço laboral para “fazerem carreira”⁵, o que leva a manter nas representações sociais, a natureza de “ajuda” quando são solicitados e estão disponíveis no espaço doméstico. Este fato tende a reforçar o tradicionalismo na divisão sexual do afazeres domésticos.

A pesquisa de Glorieux (2005) mostra também que no momento de se constituir família e dar mais atenção ao espaço doméstico, normalmente nesta mesma faixa etária, existe um processo decisório distinto por gênero. Enquanto homens optam por investir mais tempo na carreira neste período, as mulheres tendem a optar por trabalho de tempo parcial ou a saírem da vida profissional para se dedicar à família e ao espaço doméstico.

Assim, retomando a pesquisa deste trabalho, enquanto as pessoas do sexo masculino buscam fazer carreira enquanto “quarta” motivação mais significativa para o trabalho na organização FARMA, as pessoas do sexo feminino buscam com o trabalho, condições financeiras para comprar coisas “extras” que pressupõe-se ser empregado tanto para sua auto-realização quanto para a melhoria do bem-estar da família, cônjuge e/ou filhos, uma vez que elas possuem mais de uma fonte de provimento de renda, advinda do cônjuge e/ou parentes que moram no mesmo domicílio. Tal pressuposto, em relação às mulheres que possuem e convivem com familiares no seu espaço doméstico, coaduna com o trabalho de Sedlacek e Santos (1991), que mencionam a geração de renda provocada pelas mulheres como uma forma de contribuir ou prover os recursos para a gestão e os cuidados com o lar.

Conclusões

A evidência da maior inserção das mulheres no mercado de trabalho, bem como o seu acesso a cargos de chefia e comando pode, conforme Mageste et al. (2008), revelar uma mudança social no que tange a busca pela igualdade entre homens e mulheres, mas que ainda é parcial e sutil se inserirmos a noção de relações de gênero como categoria analítica nos estudos organizacionais.

⁵ Na visão de Glorieux (2005) a existência de diferentes demandas como os trabalhos remunerado e doméstico, somado ao interesse ou necessidade de se “fazer carreira” reflete um momento do ciclo de vida das pessoas conhecido como “*busy age period*”.



O caso da organização varejista farmacêutica presente na região da GBH demonstrou que elementos como sexo, raça, idade no egresso como funcionário da loja, carreira, escolaridade, motivação para o trabalho, e remuneração/renda média individual tendem a ser relevantes para se discutir com maior profundidade a questão da (des)igualdade das relações de gênero no trabalho remunerado em organizações formais.

Sinais e esforços de uma postura empresarial que tende a privilegiar uma ação equitativa entre homens e mulheres no trabalho foram percebidos na organização farmacêutica, ao mesmo tempo notou-se que a mesma ainda tende a reproduzir características de uma estrutura patriarcal que destaca a figura do masculino no cotidiano do trabalho. A “remuneração” e a “carreira” são os elementos que mais revelam e reforçam tal desigualdade.

Na organização estudada não só existe desigualdade na renda dos ocupantes de cargos gerenciais relacionada ao gênero, como também a ascensão profissional das mulheres na empresa acontece em um período maior que a progressão ocupacional masculina na mesma organização, fato este que confirma a teoria de que “as mulheres, freqüentemente, iniciam seus negócios orientados para os serviços, cujo custo inicial tende a ser mais baixo, e tendem a apresentar um crescimento mais lento” (MIRANDA et. al., 2008, p.5).

Além disso, a ocupação de plantonista (cargo noturno) há hegemonia do sexo masculino perante o feminino. Uma justificativa para tal ocorrência pode ser o turno de trabalho, considerado inadequado para o considerado “sexo frágil”, cuja oferta de mão de obra feminina é pequena e a preferência para este cargo tende a ser masculina. Outra disparidade entre homens e mulheres observada na organização estudada diz respeito à idade destes ao ingressarem em posições gerenciais. Como visto, a idade média dos homens é inferior à idade média das mulheres que sem empregam na organização, o que demonstra a inserção mais rápida dos homens no caso estudado.

Deste modo, a soma dessas evidências sobre o debate das relações de gênero no contexto do trabalho gerencial em lojas farmacêuticas na GBH, revelou um retrato em que ser gerente do sexo feminino implica: (a) sujeitar-se a ter uma renda inicial menor na primeira posição de autoridade nas lojas (como assistente de gerência na organização estudada), considerando ao mesmo tempo que ela ainda não tem espaço ou oportunidade para ocupar o cargo de plantonista; (b) ingressar como funcionária na organização mais tarde que a média da maioria das pessoas do sexo masculino; (c) conciliar as suas motivações para o trabalho remunerado com as demandas e tensões vivenciadas com os cuidados da casa e da família (incluindo filhos) no espaço doméstico, o que desemboca em uma jornada dupla ou tripla de trabalho, uma vez que o companheiro do sexo masculino atua na



maioria das vezes na condição de “ajuda” e não necessariamente de compromisso e responsabilidade compartilhada.

Com isso, este estudo contribuiu com as discussões sobre a “construção da igualdade de gênero” ao possibilitar a reflexão e a ação no sentido de conhecermos e possivelmente transformarmos relações desiguais e iníquas, em relações democráticas e igualitárias na esfera do trabalho remunerado nas organizações varejistas. Isso significa, necessariamente, respeitarmos e assegurarmos o pluralismo e a igualdade de direitos entre homens e mulheres.

Assim, a noção de relações de gênero foi determinante para a compreensão, não só da dominação masculina, mas também dos espaços de poder femininos e masculinos no interior das lojas da organização em estudo. Esta noção nos auxiliou tanto na compreensão de discriminações que as mulheres enfrentam no trabalho, quanto na exposição de formas de discriminação que atingem homens e mulheres, relacionadas às questões de gênero em ocupações gerenciais no varejo farmacêutico na GBH.

Bibliografia

ALVES, Marília; BRITO, Maria J. M.; MELO, Marlene C. O. L.; LEMOS, Luciana P.; FERREIRA, Mikelli A. Práticas de Gestão, Relações de Poder e de Gênero na Organização Hospitalar. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 5, 2008, Belo Horizonte, *Anais*. Belo Horizonte: ANPAD, 2008. CD.

BABBIE, Earl. *The practice of social research*. 8.ed. Califórnia: Wadsworth Publishing, 1999.

BARBETTA, Pedro Alberto. *Estatística aplicada às ciências sociais*. 7. ed. rev. Florianópolis: UFSC, 2007.

BONI, Valdete. Poder e igualdade: as relações de gênero entre sindicalistas rurais de Chapecó, Santa Catarina. *Revista de Estudos Feministas*, vol.12, n.1, jan/abr 2004, p. 289-302.

BRITO, Jussara. Trabalho e saúde coletiva: o ponto de vista da atividade e das relações de gênero. *Ciência e saúde coletiva*, Rio de Janeiro, v.10, n.4, out./dez 2005.

BRITO, Maria J. M.; ALVES, Marília; PENNA, Cláudia M. M.; MONTENEGRO, Livia C. Cultura Organizacional na Construção Identitária da Enfermeira-Gerente. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 5, 2008, Belo Horizonte, *Anais*. Belo Horizonte: ANPAD, 2008. CD.

DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED). *A mulher no mercado de trabalho metropolitano*. Edição especial, São Paulo, março de 2008, 7p. On line. Disponível em: <http://www.dieese.org.br/ped/metropolitana/ped_metropolitana_Mulheres2008.pdf>. Acesso em: 20 de outubro de 2008.



- FERREIRA, Márcia O. V. *Mulheres e Homens em Sindicato Docente: Um Estudo de Caso*. Cadernos de Pesquisa, v.34, n.122, mai/ago 2004. p. 391-410.
- FONSECA, Rosa G. S. (Org.). *Mulher e cidadania na nova ordem social*. São Paulo: Núcleo de Estudos da Mulher e Relações Sociais de Gênero (NEMGE/USP), 1996.
- GLORIEUX, Ignace. Reconciling paid work with family demands: Women's strategies to keep the total work load in check. In: VRANCKEN, Jan; JANS, Marc; VAN DER HALLEN, Peter (eds.), *Labour Market Research and Policy Making in Flanders*, Garant, Antwerpen, 2005, p.125-146.
- GRÜN, Roberto. *A revolução dos gerentes brasileiros*. Campinas, 1990. 324f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa Nacional do Comércio - PAC*. Informação Cartográfica, Rio de Janeiro, 2005.
- IMS – Intercontinental Marketing Services. *Pharmaceutical World Review*, New York, 2008.
- MAGESTE, Gizelle S.; MELO, Marlene C. O. L.; CKAGNAZAROFF, Ivan B. Empoderamento de mulheres: uma proposta de análise para as organizações. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 5, 2008, Belo Horizonte, *Anais*. Belo Horizonte: ANPAD, 2008. CD.
- MIRANDA, Cristina M. S.; SILVEIRA, Amélia; HOELTGEBAUM, Marianne. Empreendedorismo Feminino: Características das gestoras em uma instituição de ensino superior. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 5, 2008, Belo Horizonte, *Anais*. Belo Horizonte: ANPAD, 2008. CD.
- MORRA, Linda; FRIEDLANDER, Amy C. *Case study evaluations*. Washington, DC: World Bank, 1999. (working papers series, 2).
- OECD - Organization for Economic Co-operation and Development. *Growing Unequal? Income Distribution and Poverty in OECD Countries*. Paris: OECD, 2008. n.10.
- SANCHES, Solange; GEBRIM, Vera L. M. O trabalho da mulher e as negociações coletivas. *Revista de Estudos Avançados*. São Paulo, Vol.17, n. 49. Set./Dez. 2003.
- SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *Educação & Realidade*, Porto Alegre, v.15, p. 5-22, jul./dez. 1990. Número especial Mulher e Educação.
- SEDLACEK, Guilherme L.; SANTOS, Eleonora C. A mulher cônjuge no mercado de trabalho como estratégia de geração da renda familiar. *Pesquisa e Planejamento Econômico*. Rio de Janeiro, v. 21, n. 03, p. 449-470, dez. 1991.
- SELLTIZ, Claire; JAHODA, Marie; DEUTSCH, Morton; COOK, Stuart W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1975.
- SOARES, Flavian M.; EMMENDOERFER, Magnus L. *Reflexos do modelo PDCA na rede Alpha S.A.: a visão dos atores gerenciais*. Belo Horizonte: UNI-BH, 2006. 260f. Monografia (trabalho de conclusão de curso em Administração) – Centro Universitário de Belo Horizonte. (Trabalho não publicado).



STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

YIN, Robert K. *Estudo de caso*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.