

Diferenças de gênero no controle e redução de custos

Ademir Clemente (UFPR) - ademir@ufpr.br

Cristina Hillen (UNESPAR) - cristina.hillen@gmail.com

Aline Ribeiro de Souza (UFPR) - aline_ribeiros@yahoo.com.br

Resumo:

Este artigo tem por objetivo analisar as diferenças de gênero no que se refere ao controle e redução de custos em pequenas empresas industriais localizadas em Maringá, no Norte do Paraná. A amostra é composta por 48 pessoas, 27 do sexo masculino e 21 do sexo feminino. Essas pessoas ocupam posições de supervisão e gerência, das quais cerca de um quinto são proprietárias. São considerados quatro fatores associados ao controle de custos: Comportamental, Emprego de Materiais, Consumo de Energia e Metodologia de Trabalho. Para cada fator, foram selecionados três componentes, sobre os quais foram avaliadas as importâncias relativas que mulheres e homens atribuem à conscientização e à imposição de regras. Conclui-se que mulheres e homens apresentam semelhanças notáveis em relação a alguns fatores e que também apresentam diferenças marcantes a respeito de outros. Em geral, tanto mulheres como homens raramente atribuem efetividade a políticas exclusivamente baseadas em conscientização ou imposição de regras. Ambos os gêneros consideram mais eficaz certa dosagem desses dois instrumentos. Conclui-se também que políticas empresariais voltadas a negar e desconhecer as diferenças de gênero no ambiente de trabalho merecem cuidados especiais.

Palavras-chave: *Gênero. Diferenças de gênero. Controle de custos. Redução de custos. Gestão de custos.*

Área temática: *Abordagens contemporâneas de custos*

Diferenças de gênero no controle e redução de custos

Resumo

Este artigo tem por objetivo analisar as diferenças de gênero no que se refere ao controle e redução de custos em pequenas empresas industriais localizadas em Maringá, no Norte do Paraná. A amostra é composta por 48 pessoas, 27 do sexo masculino e 21 do sexo feminino. Essas pessoas ocupam posições de supervisão e gerência, das quais cerca de um quinto são proprietárias. São considerados quatro fatores associados ao controle de custos: Comportamental, Emprego de Materiais, Consumo de Energia e Metodologia de Trabalho. Para cada fator, foram selecionados três componentes, sobre os quais foram avaliadas as importâncias relativas que mulheres e homens atribuem à conscientização e à imposição de regras. Conclui-se que mulheres e homens apresentam semelhanças notáveis em relação a alguns fatores e que também apresentam diferenças marcantes a respeito de outros. Em geral, tanto mulheres como homens raramente atribuem efetividade a políticas exclusivamente baseadas em conscientização ou imposição de regras. Ambos os gêneros consideram mais eficaz certa dosagem desses dois instrumentos. Conclui-se também que políticas empresariais voltadas a negar e desconhecer as diferenças de gênero no ambiente de trabalho merecem cuidados especiais.

Palavras-chave: Gênero. Diferenças de gênero. Controle de custos. Redução de custos. Gestão de custos.

Área Temática: Abordagens contemporâneas de custos.

1 Introdução

Embora haja certo consenso de que mulheres e homens apresentam percepções e comportamentos diferenciados, pouco se sabe sobre tais diferenças no ambiente de trabalho e suas consequências. A literatura disponível sobre este assunto é incipiente. Especificamente a respeito das diferenças de gênero na gestão de custos, a literatura é praticamente inexistente.

Algumas empresas adotam a política de simplesmente não levar as mencionadas diferenças em conta. O argumento, neste caso, é não ser conveniente prender-se a características pessoais dos colaboradores, procurando-se enfatizar a padronização dos procedimentos e a previsibilidade. No outro extremo, encontram-se políticas que priorizam o bem estar dos colaboradores e procuram considerar as suas características e preferências individuais, políticas fundamentadas na crença de que pessoas que se expressam livremente são mais felizes e mais produtivas.

A significativa participação das mulheres no mercado de trabalho é o resultado de um longo processo de mudanças culturais, sociais e econômicas ocorridas a partir de meados do século passado. A industrialização, a urbanização e o desenvolvimento tecnológico proporcionaram profunda mudança no papel social da mulher, que passou a ter mais informações e a ampliar aceleradamente o seu espaço no mercado de trabalho. A queda da taxa de fecundidade, o aumento do nível de escolaridade das mulheres e o fato de serem consumidoras são fatores que influenciaram o aumento da inserção da mulher no mercado de trabalho (ASSIS, 2009; MOTA; SOUZA, 2010).

Hoje, as mulheres estão atuando em praticamente todos os setores, destacando-se também nas posições de mando, de gestão e de controle. Há um reconhecimento quase generalizado de que as mulheres conseguem ser mais metódicas e disciplinadas do que os

homens no ambiente de trabalho, o que as tornaria mais indicadas para inúmeras ocupações de supervisão, gerência e controle. A supervisão e a gerência por pessoa do sexo oposto apresentam vantagens, mas também trazem problemas específicos para o ambiente de trabalho e, apesar disso, praticamente não há estudos organizacionais sobre as diferenças entre mulheres e homens no desempenho de funções hierarquicamente superiores.

Do ponto de vista do resultado econômico-financeiro, os colaboradores e as colaboradoras de certa organização apresentarão o comportamento esperado ou porque se sujeitam às regras ou porque estão conscientes da necessidade de contribuir efetivamente. Assim, conscientização e imposição de regras constituem as duas políticas básicas à disposição dos gestores na busca de resultados. Dessa forma, no âmbito organizacional, a gestão de custos, por ser crucial e por envolver questões administrativas, contábeis e econômicas, deveria ser informada sobre as diferenças de gênero e a sua influência sobre o custo final dos produtos e serviços.

Homens e mulheres em posição de gerência, supervisão e controle podem contar, em maior ou menor medida, com a conscientização e com a imposição de regras para o efetivo controle de custos. Então, no contexto das diferenças de gênero no ambiente de trabalho, especificamente na indústria, tem-se como questão central: *Em que diferem os gêneros no que diz respeito à importância relativa da conscientização e da imposição de regras no controle de custos?*

Assim, o objetivo principal é aferir a importância relativa da conscientização e da imposição de regras para o controle de custos nas organizações industriais de pequeno porte segundo a perspectiva dos gêneros.

No mercado de trabalho dos dias atuais em que as mulheres ocupam posições destacadas de gestão e controle, torna-se importante, do ponto de vista das organizações, conhecer suas habilidades, percepções e atitudes aplicáveis ao controle de custos e, especialmente, traçar uma comparação com o padrão masculino, tradicional.

Do ponto de vista acadêmico, pode-se destacar que o mundo dos negócios e das organizações vem se modificando tão aceleradamente que se observam dificuldades para captar, esmiuçar e interpretar as suas transformações. Entre estas transformações, como já assinalado, destaca-se a tendência de crescimento e consolidação da presença das mulheres nos vários setores e posições. Também merece destaque a raridade de publicações relacionando gênero e gestão de custos.

Ainda, do ponto de vista da sociedade, os conhecimentos sobre o novo mercado de trabalho e os papéis desempenhados pelos gêneros podem proporcionar bases adequadas para as políticas públicas e para a atuação efetiva dos órgãos de classe; pois, caso contrário os paradigmas e as fórmulas de longa tradição, já superados, persistirão como balizamento obsoleto e inadequado.

Este artigo compreende outras quatro seções além desta introdução. A seguir, apresenta-se uma revisão bibliográfica resumida. Esta é seguida pelas notas metodológicas. Passa-se, então, à apresentação e análise dos dados pesquisados. A última seção consiste em considerações finais.

2 Referencial teórico

2.1 Gestão e controle de custos

Transformações de diversas ordens, observadas no âmbito empresarial ao longo do tempo, promoveram o surgimento e aperfeiçoamento de ferramentas e práticas de gestão nos diferentes campos do conhecimento ligados ao mundo dos negócios. A gestão de custos está entre as várias ferramentas úteis ao processo decisório e de gerenciamento empresarial e pode ser considerada de destacada relevância, como decorrência de sua potencialidade de fornecer

informações úteis ao planejamento e controle dos recursos de produção. Nesse sentido, Hansen e Mowen (2013, p. 28) explicam que ““a gestão de custos identifica, coleta, mensura, classifica e relata informações que são úteis aos gestores para o custeio (determinar quanto algo custa), planejamento, controle e tomada de decisão””.

No contexto organizacional, mudanças no ambiente externo desencadeiam mudanças no ambiente interno e vice-versa. De tal maneira que, contemporaneamente, avanços no campo das tecnologias da informação e inovações pertinentes ao aprimoramento e modernização dos processos produtivos têm notável repercussão no contexto da gestão de custos. E a gestão de custos, ao acompanhar esses avanços, pode ser considerada como evolutiva, no sentido de que os custos são alterados por uma variedade de razões tanto exógenas quanto endógenas à empresa, incluindo fatores ambientais, como inflação, efeitos da oferta e da demanda, como também fatores organizacionais, tais como mudanças em métodos, técnicas e práticas de custeio e de inovações tecnológicas aplicadas a processos produtivos (GROTH; KINNEY, 1994).

A partir da década de 1980, as mudanças econômicas e o rápido aumento da competição internacional, além de cortar as margens de lucro, tornaram fundamental o aumento de controle de custos para a tomada de decisões (HANSEN; MOWEN, 2013). Os métodos de gestão de custos até 1980 se caracterizavam pelo uso predominante do custeio por absorção ou variável. Os métodos de gestão de custos contemporâneos surgiram quando as empresas tiveram de se adaptar a um novo ambiente de produção, envolvendo processos complexos e multiprodução, e a novas e diversificadas exigências dos clientes (MIJOC; STARCEVICA; MIJOCA, 2014). Como exemplos, tem-se o método do Custeio Baseado em Atividades, Custo Ambiental, Custos da Qualidade, *Target Costing*, *Total Cost of Ownership* (MIJOC *et al.*, 2014).

Do ponto de vista de seu uso e aplicação ao ambiente dos negócios, a gestão de custos requer uma compreensão profunda da estrutura de custos da empresa, pois tem início com uma identificação cuidadosa dos eventos que geram custos (MIJOC *et al.*, 2014). Assim, pessoas conhecedoras das várias definições de custos e que compreendem o alcance prático e concreto de tais definições, além das pessoas envolvidas e comprometidas com as metas organizacionais, são imprescindíveis para o controle de custos, bem como, para a geração de informações relevantes para a tomada de decisão (HANSEN; MOWEN, 2013).

O controle, de acordo com Anthony e Govindarajan (2008, p. 2), é formado por quatro elementos: (i) um mecanismo *detector* ou sensor – que mede o que realmente ocorre no processo que está sendo controlado; (ii) um mecanismo *assessor* – que determina a importância das ocorrências, fazendo uma comparação em relação a algum padrão ou expectativa do que *deveria* estar ocorrendo; (iii) um mecanismo *realizador* – (frequentemente chamado *feedback*) que altera o padrão de comportamento se o assessor indicar que ele precisa ser alterado; (iv) uma *rede de comunicações* – sistema que transmite as informações entre detector e o assessor e entre o assessor e o realizador.

Para Jiambalvo (2013), o controle de custos pode ser realizado mediante avaliação do desempenho dos colaboradores e das operações. Ao avaliar o desempenho dos colaboradores, verifica-se a conscientização e o comprometimento em relação à realização de suas atividades, bem como ao cumprimento das metas. Avaliam-se as operações para verificar a necessidade de mudanças, também tendo em vista as metas. Portanto, os planos apresentam papel importante no controle de custos.

Muitos estudos são realizados no âmbito nacional e internacional sobre a importância da gestão e do controle de custos, com diferentes perspectivas e práticas de gestão de custos. Ratnatunga, Tse e Balachandran (2012) fizeram um estudo de caso em uma empresa de fabricação de carvão ativado no Sri Lanka. A empresa controla fábricas no Sri Lanka, Indonésia e Tailândia, porém os dados foram obtidos junto às principais unidades no Sri

Lanka. O estudo apresenta uma comparação entre o Custeio Baseado em Atividades (ABC) e o Custeio Baseado em Atividades Orientado pelo Tempo (TDABC), considerando este último como um modelo alternativo de alocação de custos. Os resultados indicaram que o modelo TDABC apresenta complexidade de implementação semelhante à do ABC se as condições de modelagem forem rigorosamente respeitadas. Tal complexidade é independente de fatores específicos de cada país e, em sua forma mais simples, o modelo gera os mesmos erros de informação para a tomada de decisões que o custeio tradicional.

Souza, Fontana, e Boff (2010) estudaram profissionais de dez empresas industriais de grande porte localizadas na cidade de Caxias do Sul, com o objetivo de investigar a adoção de práticas de planejamento e controle de custos por essas empresas. Os principais resultados mostraram que é significativa a utilização de práticas para planejamento e controle de custos tais como o custo-meta, sendo o custo-padrão mais utilizado pelas empresas nas suas funções tradicionais, que sustentaram o seu desenvolvimento.

Reckziegel, Souza, e Diehl (2007) fizeram um estudo com 38 empresas de médio e grande porte, situadas nas regiões Oeste e Noroeste do Estado do Paraná com o objetivo identificar as práticas de gestão de custos adotadas pelas empresas. O estudo mostrou que as práticas contemporâneas de gestão de custos não têm recebido atenção por parte das empresas pesquisadas devido à falta de conhecimento, baixa relação benefício-custo para sua implantação e predominante preferência pelo aprimoramento das práticas convencionais.

A gestão de custos não pode prescindir do controle de custos, sendo, portanto, um todo sistêmico. Não se realiza gestão de custos com sucesso sem o devido controle e a utilização das diferentes práticas de gestão de custos. A conscientização dos colaboradores para que espontaneamente adotem as práticas necessárias ao controle e à redução de custos e a imposição de regras para a observância coercitiva de tais práticas não são excludentes e são adotadas em maior ou menor medida pelas organizações.

2.2 A mulher no ambiente de trabalho

Embora, de modo geral, haja concordância quanto às diferenças de gênero no ambiente de trabalho, é preciso deixar claro que não há unanimidade a respeito. Alguns autores consideram que a importância que se dá ao tema é exagerada, principalmente quando o assunto é liderança e supervisão. Para Osterberg (2002), por exemplo, a importância exagerada às diferenças de gênero, que encontra raízes nas crenças populares, tende a minimizar as diferenças entre os homens e entre as mulheres:

Despite years of inconclusive and contradictory research, conclusions regarding gender differences in leadership and supervisory styles continue to exaggerate whatever differences there may be between the genders, while minimizing the differences among women and among men. Such research frequently focuses solely on gender, reflecting and reinforcing popular cultural assumptions that gender is primary and that men and women are opposites, thus inadvertently contributing to perception of gender difference. Recognition of the complexity of individuals' multiple identities as members of both dominant and subordinate societal groups, as well as recognition of the multiple ways power can be enacted and affected by perceptions and context, calls into question the viability of studying gender in isolation.

Na mesma direção, Ewing e Wunnava (2004) não encontraram evidências de que homens são mais caros de se supervisionar do que as mulheres, tampouco de que mulheres são mais ao risco do que os homens. Ademais, os resultados da pesquisa não sugeriram diferenças de gênero relativas a ganhos de produtividade associados à remuneração baseada em desempenho ou custos de supervisão.

Entretanto, a corrente majoritária considera relevantes, quando não cruciais, as diferenças de gênero no ambiente de trabalho. De acordo com Thiederman (2015), do *Carrier-Advice-Monster*, por exemplo, encontra-se:

Men and women often differ in the way they manage people and give orders. Several well-respected studies have shown women tend to soften their demands and statements, whereas men tend to be more direct.

Conforme este entendimento, as mulheres tendem a ser mais suaves em suas demandas e declarações, enquanto os homens, mais diretos.

Mas as vozes destoantes são persistentes. Krumrie (2015), aponta como pensamentos ultrapassados, da velha escola, aqueles que: consideram homens agressivos e mulheres submissas; que homens são líderes natos e mulheres não; que mulheres não gostam de sujar suas mãos e que não são fortes suficientes.

Enfim, definitivamente não há acordo sobre a existência e a importância das diferenças de gênero no mundo do trabalho. Mas também não se trata de negar as diferenças de gênero e, tampouco, o fato de serem importantes no ambiente de trabalho. As melhores indicações obtidas a partir do que já se pesquisou sobre tais diferenças são no sentido de que a gerência, em vez de negá-las, deveria buscar o melhor resultado possível simplesmente respeitando-as, sem tentar mitigá-las.

3 Metodologia da pesquisa

A pesquisa, de natureza quantitativa, consistiu em um estudo descritivo de corte transversal, considerando o período de junho de 2015 a agosto de 2015. Para tanto, foi aplicado um questionário estruturado, baseado na escala Likert, junto a supervisores, gerentes e proprietários de empresas da região de Maringá, Norte do Paraná. Nesse questionário, além da figura 1, constavam campos para que os respondentes declarassem sua idade, cargo na empresa e gênero.

Figura 1 - Questionário da pesquisa

COMPORTAMENTAIS	CONSCIENTIZAÇÃO / IMPOSIÇÃO DE REGRAS					
Descumprimento de horário	0/5	1/4	2/3	3/2	4/1	5/0
Faltas ao trabalho	0/5	1/4	2/3	3/2	4/1	5/0
Horas extras desnecessárias	0/5	1/4	2/3	3/2	4/1	5/0
MATERIAIS	CONSCIENTIZAÇÃO / IMPOSIÇÃO DE REGRAS					
Desperdício de materiais	0/5	1/4	2/3	3/2	4/1	5/0
Estoques excessivos	0/5	1/4	2/3	3/2	4/1	5/0
Produtos defeituosos	0/5	1/4	2/3	3/2	4/1	5/0
ENERGIA	CONSCIENTIZAÇÃO / IMPOSIÇÃO DE REGRAS					
Consumo desnecessário de energia	0/5	1/4	2/3	3/2	4/1	5/0
Movimentação desnecessária de materiais	0/5	1/4	2/3	3/2	4/1	5/0
Movimento desnecessário pessoas	0/5	1/4	2/3	3/2	4/1	5/0
METODOLOGIA	CONSCIENTIZAÇÃO / IMPOSIÇÃO DE REGRAS					
Número de interrupções	0/5	1/4	2/3	3/2	4/1	5/0
Operação inadequada de equipamentos	0/5	1/4	2/3	3/2	4/1	5/0
Mau uso de equipamentos de segurança	0/5	1/4	2/3	3/2	4/1	5/0

Fonte: elaborado pelos autores

O conceito de conscientização compreende motivação, persuasão e convencimento; enquanto a imposição de regras envolve monitoramento, fiscalização e penalização pelo descumprimento. Como o objetivo é aferir a importância relativa da conscientização e da imposição de regras para controle e redução de custos nas organizações, o questionário foi organizado em quatro partes, conforme ilustrado na figura 1.

Foram considerados quatro fatores de custos: Comportamentais, Materiais, Energia e Metodologia de Trabalho. Cada um desses fatores foi representado por três componentes, em relação aos quais o respondente indicava a importância relativa da conscientização e da imposição de regras, segundo seis categorias de Conscientização/Imposição de Regras: 0/5; 1/4; 2/3; 3/2; 4/1; 5/0. Nesta escala, o primeiro número representa a importância da conscientização para o controle e redução de custos e o segundo, a importância da imposição de regras. Assim, 4/1 representa o entendimento de que a conscientização é muito mais importante do que a imposição de regras; 0/5 refere-se à percepção de que a conscientização não apresenta nenhuma importância, cabendo tão somente a imposição de regras.

Os questionários foram aplicados pessoalmente e os pesquisadores esclareceram todas as dúvidas dos respondentes, de modo a garantir o perfeito entendimento das questões e o correto preenchimento. A maioria dos respondentes atua no segmento industrial de confecções, por ser a região de Maringá um polo desse segmento.

Com o objetivo de avaliar a consistência interna das escalas empregadas no questionário, efetuou-se a análise dos coeficientes Alfa de Cronbach e de Guttman para os doze fatores de controle e redução de custos. Como resultado, ambos produziram coeficientes acima de 0,70, o que indica que o instrumento de coleta de dados pode ser considerado consistente (MARTINS; THEÓPHILO, 2009), pois apresenta uma estrutura de itens relacionada.

Empregaram-se, neste trabalho, estatísticas descritivas, como medidas de tendência central e de distribuição de frequência, principalmente no que concerne à caracterização da amostra. Também foi aplicado o Teste de Qui-quadrado às diferenças de percepções expressas como frequências, efetuando-se a Correção de Yates, por se tratar de pequena amostra, conforme a equação 1:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^m \frac{[(|O_i - E_i| - 0,5)^2]}{E_i} \quad (1)$$

Onde O e E representam as frequências absolutas, observada e esperada, respectivamente, de cada uma das m categorias. Por serem os homens os tradicionais ocupantes das posições de supervisão, chefia e gerência na indústria, consideraram-se como esperadas as suas frequências observadas.

4 Apresentação e análise dos resultados

Conforme mencionado, a amostra compreende 48 questionários, com 21 respondentes do sexo feminino e 27 do sexo masculino. A idade média das mulheres é aproximadamente 31 anos, enquanto a dos homens, 33 anos. Tanto homens quanto mulheres ocupam cargos de gestão ou de supervisão em suas respectivas empresas. Cerca de um quinto dos entrevistados são proprietários.

Do total de 48 respondentes, 31 atuam no ramo de confecções de roupas, aproximadamente 64%. Também estão presentes na amostra respondentes dos setores alimentício, de construção civil e bioenergia. Adicionalmente, constata-se que 21% das empresas possuem menos de 50 funcionários. As organizações que empregam de 50 a 499 colaboradores representaram 68% da amostra, enquanto que aquelas com mais de 500

funcionários atingiram 11%. Vale ressaltar que um respondente não informou o número de empregados, razão pela qual esta análise exclui uma empresa. A tabela 1 mostra a distribuição dos entrevistados segundo gênero e número de funcionários da empresa.

Tabela 1 - Distribuição de respondentes homens e mulheres por tamanho da empresa

Nº de Funcionários	Mulheres	Homens	%
0 - 49	5	5	21%
50 - 499	13	19	68%
Mais de 500	2	3	11%
Subtotal	20	27	-
Total	47		100%

Fonte: elaborado pelos autores

A análise dos fatores de controle e redução de custos é apresentada a seguir.

4.1 Fator comportamental

A tabela 2 mostra os resultados referentes aos itens que compõem o fator comportamental: descumprimento de horário, faltas ao trabalho e realização de horas extras desnecessárias. Para facilitar a comparação, as frequências relativas referentes a homens e mulheres são colocadas lado a lado.

Tabela 2 - Análise do fator comportamental

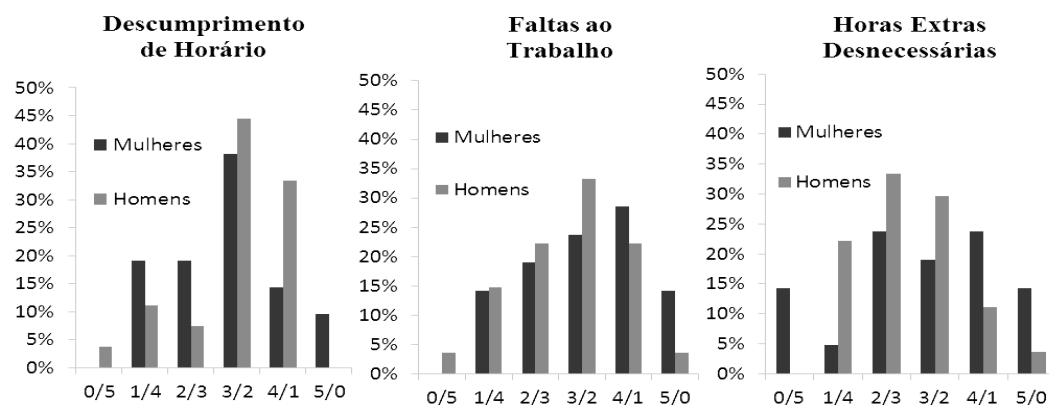
Escala	Descumprimento de horário (%)		Faltas ao trabalho (%)		Horas extras desnecessárias (%)	
	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens
0/5	0	4	0	4	14	0
1/4	19	11	14	15	5	22
2/3	19	7	19	22	24	33
Imposição	38	22	33	41	43	55
3/2	38	44	24	33	19	30
4/1	14	33	29	22	24	11
5/0	10	0	14	4	14	4
Conscient.	62	78	67	59	57	45
Total	100	100	100	100	100	100

Fonte: elaborado pelos autores

A Tabela 2 evidencia que tanto homens quanto mulheres consideram, em menor ou maior grau, a conscientização como mais importante do que a imposição de regras para os dois primeiros itens que compõem o fator comportamental, descumprimento de horário e faltas ao trabalho. Destaca-se que a valorização da conscientização relativa ao descumprimento de horário é bem mais forte entre os homens do que entre as mulheres (78 contra 62), ao passo que em relação às faltas ao trabalho, elas consideram a conscientização mais relevante (67 contra 59). No que diz respeito a horas extras desnecessárias há, todavia, dois aspectos a ressaltar: primeiro, certo equilíbrio entre conscientização e imposição de regras, não observado nos dois itens anteriores e, segundo, um desacordo entre as percepções dos gêneros, pois as mulheres julgam a conscientização mais importante, enquanto os homens acreditam que a imposição de regras produz melhores resultados.

A Figura 2 proporciona visualização das percepções de gênero relativas ao fator comportamental na busca de controle e redução de custos.

Figura 2 - Visualização das percepções de gênero relativas ao fator comportamental



Fonte: elaborado pelos autores

A conscientização se destaca pela importância quando se trata de descumprimento de horário, principalmente para gestores do sexo masculino. As faltas ao trabalho também são percebidas majoritariamente como questão de conscientização pelos dois gêneros, mas, nesse caso, as diferenças de gênero são muito menos expressivas. Com relação às horas extras desnecessárias, há certo equilíbrio entre as eficácias percebidas de conscientização e imposição de regras, entretanto os perfis são significativamente diferenciados.

As diferenças observadas no que diz respeito aos dois primeiros itens poderiam ter origem no conteúdo disciplinar deles: faltas ao trabalho apresentariam gravidade maior do que o descumprimento de horário. Se isto estiver correto, os resultados estariam indicando uma disposição maior dos homens à imposição de regras para manter a disciplina.

Por seu turno, as horas extras desnecessárias apresentariam relação remota com a disciplina no ambiente de trabalho e disto decorreria o equilíbrio entre as importâncias relativas de conscientização e de imposição de regras. Na ausência de relação perceptível com a disciplina no ambiente de trabalho, as mulheres tenderiam a valorizar relativamente mais a conscientização.

4.2 Fator relativo ao emprego de materiais

Este fator compreende o desperdício de materiais, a manutenção de estoques excessivos e a obtenção de produtos defeituosos, como mostra a Tabela 3.

Tabela 3 - Análise do fator relativo ao emprego de materiais.

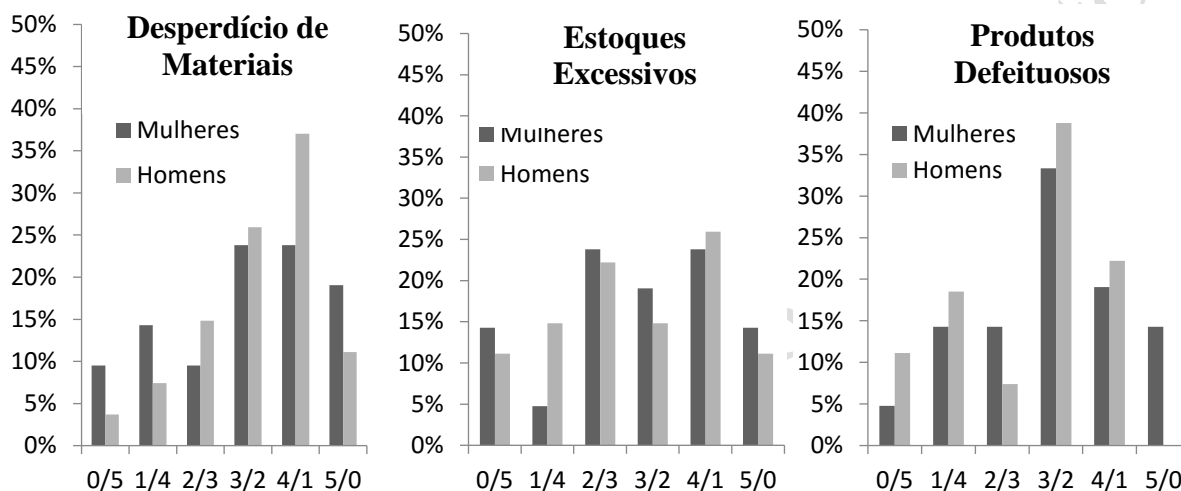
Escala	Desperdício de materiais (%)		Estoques excessivos (%)		Produtos defeituosos (%)	
	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens
0/5	9	4	14	11	5	11
1/4	14	7	5	15	14	19
2/3	10	15	24	22	15	7
Imposição	33	26	43	48	34	37
3/2	24	26	19	15	33	41
4/1	24	37	24	26	19	22
5/0	19	11	14	11	14	0
Conscient.	67	74	57	52	66	63
Total	100	100	100	100	100	100

Fonte: elaborado pelos autores

Tanto para homens quanto para mulheres, de modo geral, a conscientização prevalece sobre a imposição de regras no que se refere ao uso de materiais, mas a conscientização é mais valorizada no que se refere ao primeiro e ao terceiro componente, desperdício de materiais e produtos defeituosos. Nota-se, no entanto, que a conscientização e a imposição de regras são praticamente consideradas de igual importância por homens e mulheres.

Por meio da Figura 3, podem-se visualizar as percepções de mulheres e homens ocupantes de cargos de gestão quanto à eficácia da conscientização e da imposição de regras quando se trata de emprego de materiais.

Figura 3 - Visualização das percepções de gênero do fator referente ao emprego de materiais.



Fonte: elaborado pelos autores

O diagrama relativo a estoques excessivos mostra claramente o equilíbrio entre as importâncias percebidas da conscientização e da imposição de regras e as percepções de gênero praticamente coincidentes. Quanto ao desperdício de materiais, há concordância quanto à maior importância da conscientização, mas os homens apresentam percepção claramente mais favorável à conscientização. Ainda, no que diz respeito a produtos defeituosos, há indicação de que as mulheres apostam mais do que os homens na conscientização, com uma parcela razoável delas (14%) reconhecendo a ineficácia absoluta da imposição de regras.

4.3 Fator relativo ao consumo de energia

Este fator, mais sutil do que os anteriores, compreende o consumo desnecessário de energia, a movimentação desnecessária de materiais e o movimento desnecessário de pessoas. Os resultados obtidos são mostrados na Tabela 4.

Tabela 4 - Análise do fator relativo ao consumo de energia.

Escala	Consumo desnecessário de energia		Movimentação desnecessária de materiais		Movimento desnecessário de pessoas	
	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens
0/5	10	0	5	0	9	8
1/4	0	4	10	18	5	15
2/3	33	11	19	18	24	33

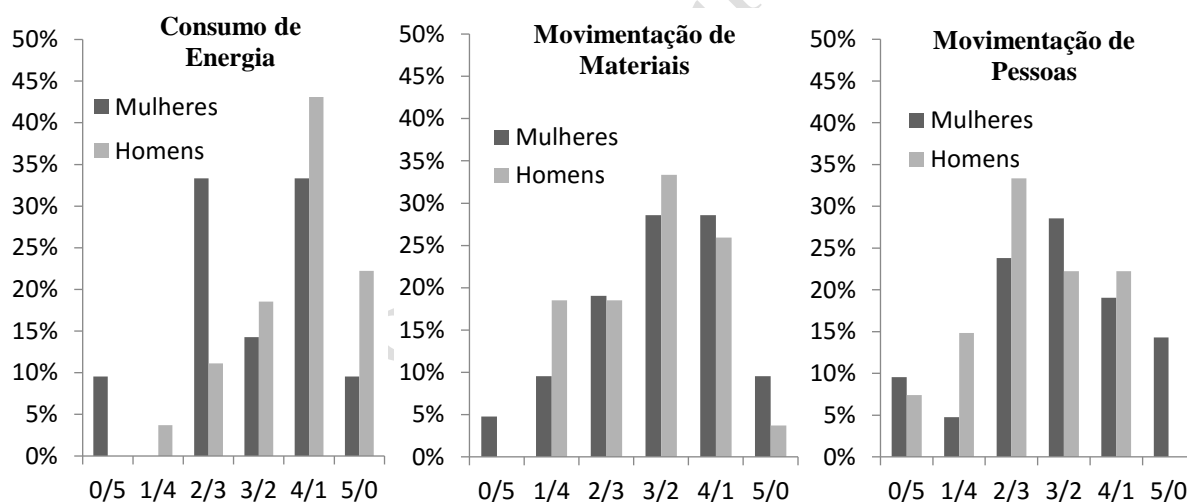
Imposição	43	15	34	36	38	56
3/2	14	19	28	34	29	22
4/1	33	44	28	26	19	22
5/0	10	22	10	4	14	0
Conscient.	57	85	66	64	62	44
Total	100	100	100	100	100	100

Fonte: elaborado pelos autores

De modo geral, tanto mulheres quanto homens consideram que a conscientização é mais eficaz do que a imposição de regras no controle dos custos relacionados ao consumo desnecessário de energia e à movimentação desnecessária de materiais. Destaque-se que 66% dos homens entrevistados atribuem pouca ou nenhuma importância à imposição de regras para controlar ou reduzir o consumo desnecessário de energia.

A percepção dos homens a respeito do movimento desnecessário de pessoas apresenta padrão diverso, com a valorização da imposição de regras. Também neste caso, é possível que aspectos relacionados à disciplina no ambiente de trabalho, supostamente mais valorizados pelos homens, contribuam para explicar a importância atribuída à imposição de regras. A Figura 4 oferece uma visualização das percepções de gênero para o fator relativo ao emprego de materiais.

Figura 4 - Visualização das percepções de gênero do fator referente ao consumo de energia.



Fonte: elaborado pelos autores

A assimetria mais pronunciada diz respeito ao consumo de energia: mulheres e homens tendem a valorizar significativamente mais a conscientização do que a imposição de regras. Os homens apresentam preferência muito mais evidente do que as mulheres pela conscientização neste caso.

Os perfis de preferências declaradas entre conscientização e imposição de regras para controlar ou reduzir custos de movimentação de materiais são semelhantes e assimétricos em favor da conscientização dos colaboradores.

Por seu turno, o diagrama relativo à movimentação de pessoas é o menos assimétrico, mostrando uma grande concentração de frequências nas categorias intermediárias. Isto indica que, embora os homens atribuam maior importância à imposição de regras, de modo geral, homens e mulheres tendem a valorizar tanto uma política quanto outra.

4.4 Fator relativo à metodologia de trabalho

O fator relativo à metodologia de trabalho compreende o número de interrupções, a operação inadequada de equipamentos e o uso inadequado de equipamentos de segurança. A Tabela 5 apresenta os resultados obtidos.

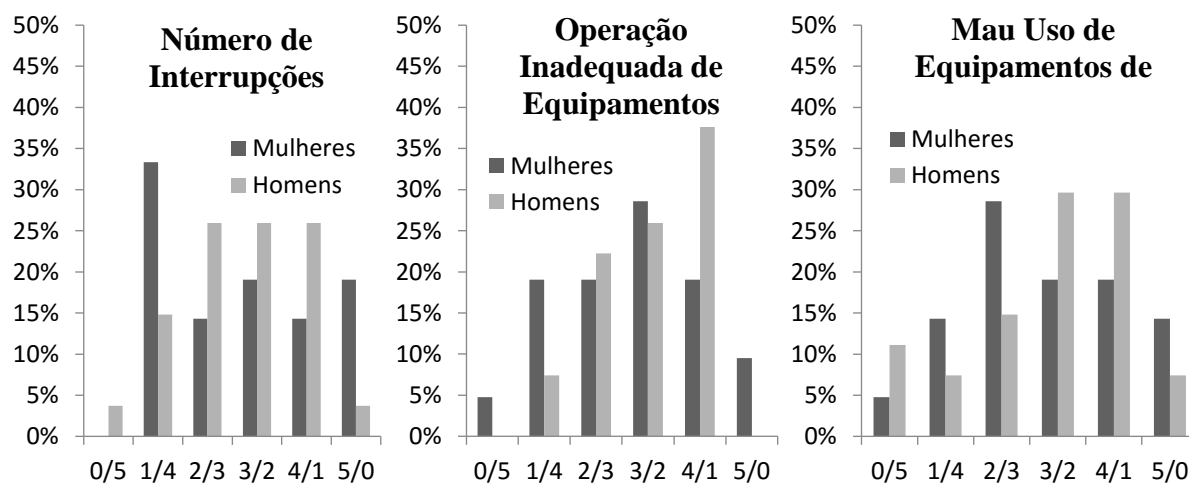
Tabela 5 - Análise do fator relativo à metodologia de trabalho.

Escala	Número de interrupções		Operação inadequada de equipamentos		Mau uso de equipamentos de segurança	
	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens
0/5	0	3	5	0	5	11
1/4	34	15	19	8	14	7
2/3	14	26	19	22	29	15
Imposição	48	44	43	30	48	33
3/2	19	26	29	26	19	30
4/1	14	26	19	44	19	30
5/0	19	4	9	0	14	7
Conscient.	52	56	57	70	52	67
Total	100	100	100	100	100	100

Fonte: elaborado pelos autores

Os perfis relativos à metodologia de trabalho mostram certo equilíbrio entre valorização da conscientização e da imposição de regras entre as mulheres e um predomínio da conscientização por parte dos homens. No que diz respeito ao número de interrupções da produção, os homens apresentam grande concentração nas categorias intermediárias, valorizando tanto a conscientização quanto a imposição de regras; diferentemente do observado em relação às mulheres. A respeito da operação inadequada de equipamentos, os homens valorizam muito mais a conscientização do que as mulheres, mas não consideram totalmente dispensável a imposição de regras. A preferência pela conscientização também é bem mais acentuada entre os homens quando se trata de mau uso de equipamentos de segurança. É notável que 14% das mulheres e 7% dos homens considerem totalmente dispensável a imposição de regras para evitar ou mitigar o mau uso de equipamentos de segurança. A Figura 5 oferece uma visualização dos perfis de frequência dos gêneros.

Figura 5 - Visualização das percepções de gênero do fator referente à metodologia do trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa.

Os homens apresentam uma distribuição bastante equilibrada entre a preferência pela conscientização e pela imposição de regras no que diz respeito ao número de interrupções do processo produtivo. Ao contrário, as mulheres, apesar de não considerarem totalmente dispensável a conscientização, apresentam grande concentração nas categorias de ênfase na imposição de regras.

No que diz respeito à operação inadequada de equipamentos, os homens não se posicionam em nenhum dos extremos, consideram que deve haver uma combinação de conscientização e imposição de regras. Também é de destacar que os homens se concentram nas categorias de ênfase na conscientização. Por seu turno, as mulheres apresentam uma distribuição levemente assimétrica de favorecimento da conscientização.

Para minimizar o mau uso de equipamentos de segurança, tanto homens quanto mulheres consideram que não se deve contar exclusivamente nem com a conscientização nem com a imposição de regras. Observa-se para ambos os gêneros uma grande concentração nas categorias intermediárias, que representam certa dosagem de conscientização e de imposição de regras. Contudo, é evidente que os homens atribuem maior importância à conscientização para mitigação do mau uso de equipamentos de segurança.

4.5 Teste de Qui-quadrado

A Tabela 6 apresenta os resultados do teste de Qui-quadrado para as diferenças de gênero quanto à percepção da importância relativa da conscientização e da imposição de regras para cada componente dos fatores de controle ou redução de custos.

Tabela 6 - Teste de Qui-Quadrado para as diferenças de gênero^a

Fatores/Componentes	Qui-Quadrado	Correção de Yates
COMPORTAMENTAIS		
Descumprimento de horário	12,67	8,09
Faltas ao trabalho	7,69	.-
Horas extras desnecessárias	22,28	15,52
EMPREGO DE MATERIAIS		
Desperdício de materiais	5,90	.-
Estoques excessivos	2,99	.-
Produtos defeituosos	13,75	9,06
CONSUMO DE ENERGIA		
Consumo desnecessário de energia	15,88	10,8
Movimentação desnecessária de materiais	5,14	.-
Movimento desnecessário de pessoas	13,69	9,72
METODOLOGIA DE TRABALHO		
Número de interrupções	18,11	12,46
Operação inadequada de equipamentos	16,14	10,72
Mau uso de equipamentos de segurança	7,33	.-

Fonte: Dados da pesquisa.

^a O valor crítico de Qui-quadrado para 5 graus de liberdade e 5% de significância é 11,07.

Os menores valores de Qui-quadrado são obtidos para estoques excessivos (emprego de materiais), movimentação desnecessária de materiais (consumo de energia) e desperdício de materiais (emprego de materiais), indicando que estes componentes apresentam as maiores

coincidências entre as percepções de mulheres e homens. No caso de estoques excessivos, mulheres e homens apresentam percepções relativamente equilibradas quanto à importância de conscientização e imposição de regras. Quanto à movimentação desnecessária de materiais, tanto mulheres quanto homens optam claramente pela conscientização dos colaboradores. Em relação ao desperdício de materiais, a opção de ambos os gêneros pela conscientização é ainda mais pronunciada.

Após a Correção de Yates, a hipótese nula de que a distribuição de frequência de mulheres é igual à de homens pode ser rejeitada somente em dois casos: horas extras desnecessárias e número de interrupções do processo produtivo. Para estes dois componentes, obtém-se evidência estatística de que homens e mulheres não atribuem igual importância relativa à conscientização e à imposição de regras para o controle ou a redução de custos. Voltando às Tabelas 3 e 6, observa-se que as mulheres valorizam mais a conscientização para o controle e redução das horas extras desnecessárias (57% contra 45%); enquanto os homens valorizam mais a conscientização no caso do número de interrupções (56% contra 52%). Apesar de percepções marcadamente diferentes, mulheres e homens, de modo geral, acreditam que as melhores políticas são constituídas de uma combinação de conscientização e de imposição de regras.

Por fim, cabe observar que o fato de a aplicação da Correção de Yates reduzir de sete para dois os componentes para os quais há rejeição da hipótese nula constitui indicação de que provavelmente as diferenças de gênero quanto às percepções se mostrariam significativas também para outros itens se a amostra fosse mais ampla.

5 Considerações finais

Com o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho, cresceu também a sua influência nas organizações, pois conquistaram cargos em diferentes áreas e passaram a ocupar funções de supervisão, chefia, gestão e controle, antes reservadas aos homens, em grande escala. Apesar disso, a literatura disponível sobre o assunto ainda é muito escassa.

Como se sabe, a gestão organizacional envolve diferentes áreas e todas deveriam estar alinhadas com as estratégias e as metas estabelecidas. Neste contexto, a gestão de custos será tanto mais estratégica quanto mais a gestão estratégica da empresa for informada pela gestão de custos e quanto mais a gestão de custos estiver em sintonia com a gestão estratégica da empresa.

Para atingir seus objetivos a empresa precisa de pessoas conhecedoras da sua estrutura de custos, que compreendam as definições de custos, como também, de pessoas envolvidas e comprometidas com as suas metas. Assim, ao controle e à redução de custos dever-se-ia emprestar caráter e dimensão estratégica. Como também, deveriam adquirir natureza e dimensão estratégicas as políticas empresariais relativas a gênero na área de custos.

Os gestores, na busca por controle e redução de custos, no sentido de eliminar desperdícios e aumentar a produtividade e a eficiência, precisam dosar os seus esforços para conscientização dos colaboradores e para imposição de regras. A escolha da ênfase relativa de conscientização e imposição de regras depende obviamente da cultura da empresa, mas, na prática, depende também da percepção dos decisores a respeito da eficácia desses instrumentos.

A pesquisa realizada mostra que mulheres e homens apresentam semelhanças notáveis em relação a alguns fatores e que também apresentam diferenças importantes a respeito de outros. Uma semelhança importante, de caráter geral, é que tanto mulheres como homens raramente atribuem efetividade a políticas exclusivamente baseadas em conscientização ou imposição de regras. De modo geral, ambos os gêneros consideram mais eficaz certa dosagem desses dois instrumentos.

As maiores semelhanças encontradas dizem respeito a estoques excessivos (emprego de materiais), movimentação desnecessária de materiais (consumo de energia) e desperdício de materiais (emprego de materiais); enquanto as maiores diferenças são relativas a número de interrupções e horas extras desnecessárias.

Estes resultados evidenciam a existência de diferenças de gênero nas percepções das importâncias relativas de conscientização e de imposição de regras no controle e redução de custos. Mulheres e homens tendem a emprestar importância diferenciada aos dois instrumentos aqui analisados e a optarem por políticas distintas. Mas cabe observar que, independentemente da eficácia potencial desses instrumentos, é necessário que tais políticas estejam afinadas com a visão e a missão da empresa e que se harmonizem com a sua cultura, sob pena de comprometimento dos resultados esperados.

Deve-se destacar também que a conscientização requer esforço continuado, por período relativamente longo, para que possa produzir os resultados esperados, enquanto a imposição de regras é mais imediata, exigindo apenas alertas e esclarecimentos. Ou seja, a conscientização representa investimento em capital humano e contribui para a realização pessoal dos colaboradores, enquanto a ênfase na imposição de regras pode criar um clima de medo, deteriorando o ambiente de trabalho.

Os resultados também indicam que políticas empresariais voltadas a negar e desconhecer as diferenças de gênero no ambiente de trabalho merecem cuidados especiais, porquanto não levar em conta tais diferenças pode implicar prejuízos e perdas de oportunidades.

Finalmente, é preciso reconhecer que a amostra analisada é limitada e que, por isso, esses resultados devem ser considerados apenas como indicativos. Estudos mais amplos são necessários para conclusões mais sólidas.

Referências

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. AMGH Editora, 2008.

ASSIS, Rosiane Hernandez de. A inserção da mulher no mercado de trabalho. In: **CONVIBRA–CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO**. 2009.

DE SOUZA, Marcos Antonio; FONTANA, Fernando Batista; BOFF, Caroline Dal Sotto. Planejamento e controle de custos: um estudo sobre as práticas adotadas por empresas industriais de Caxias do Sul-RS. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 21, n. 2, p. 121-151, 2010.

EWING, Bradley T.; WUNNAVA, Phanindra V. The trade-off between supervision cost and performance based pay: Does gender matter?. **Small Business Economics**, v. 23, n. 5, p. 453-460, 2004.

FREZATTI, Fábio et al. Escolha da estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 1, n. 3, p. 21-44, 2008.

GROTH, John C.; KINNEY, Michael R. Cost management and value creation. **Management Decision**, v. 32, n. 4, p. 52-57, 1994.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M.; TAYLOR, Robert Brian. **Gestão de custos: contabilidade e controle**. 2001.

JIAMBALVO, James. Contabilidade gerencial. **Grupo Gen-LTC, 2000.**

KRUMRIE, Matt. Manage genders: get past the stereotypes. Recuperado em 05 agosto, 2015, de <http://www.monster.com/career-advice/article/manage-gender-stereotypes>. 2015.

MACHADO, Hilka Vier. **Identidades de mulheres empreendedoras**. Eduem, 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da Investigação Científica. **Editora Atlas, 2009.**

MIJOČ, Josipa; PEKANOV STARČEVIĆ, Dubravka; MIJOČ, Ivo. Investigation of the relationship between contemporary cost management methods and improvement in financial performance. **Economic Research-Ekonomska Istraživanja**, v. 27, n. 1, p. 393-413, 2014.

MOTA, Érica Regina Coutinho Ferreira; DE SOUZA, Marta Alves. A evolução da mulher na contabilidade: os desafios da profissão. 2014.

OSTERBERG, Martha J. Gender in Supervision: Exaggerating the Differences in Men and Women. **The Clinical Supervisor**, v. 14, n. 2, p. 69-83, 1996.

RATNATUNGA, Janek; MICHAEL, S. C.; BALACHANDRAN, Kashi R. Cost management in Sri Lanka: A case study on volume, activity and time as cost drivers. **The International Journal of Accounting**, v. 47, n. 3, p. 281-301, 2012.

RECKZIEGEL, Valmor; SOUZA, Marcos Antônio; DIEHL, Carlos Alberto. Práticas de gestão de custos adotadas por empresas estabelecidas nas regiões noroeste e oeste do estado do Paraná. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 9, n. 23, p. 14-27, 2007.

THIEDERMAN, Sondra. He said, she said. Recuperado em 05 agosto, 2015, de <http://www.monster.com/career-advice/article/He-Said-She-Said>. 2015.