

GESTÃO FEMININA: ESTUDO DAS PRINCIPAIS COMPETÊNCIAS DA MULHER EM CARGOS DE LIDERANÇA

FEMALE MANAGEMENT: STUDY OF THE MAIN SKILLS OF WOMEN IN LEADERSHIP POSITIONS

Patricia Mendo *
Rosecler Maschio Gilioli **

RESUMO

Historicamente, a liderança tem sido apostada como um papel masculino. Com o passar dos anos e com as novas exigências sociais, a mulher foi conquistando espaço no mercado de trabalho e junto se configurou também a liderança feminina. O estudo contempla a gestão e liderança feminina, estabelecendo relação com os cargos de liderança das mulheres nas empresas. Os objetivos da pesquisa consistem em descrever sobre gestão e liderança feminina; Analisar a competitividade no mercado de trabalho; Analisar a evolução da mulher no mercado de trabalho; Identificar competências do perfil feminino; Identificar quais os maiores desafios profissionais das mulheres; Identificar se há diferença entre as competências identificadas no referencial teórico e a realidade através de entrevistas com mulher que ocupam cargos de liderança; Aconselhar empresas de todos os segmentos a valorizarem determinadas competências da liderança feminina. Na fundamentação teórica encontram-se tópicos como gestão e liderança feminina, competências no mercado de trabalho, evolução da mulher no mercado de trabalho, competências do perfil feminino e os maiores desafios profissionais enfrentados por elas. A pesquisa é qualitativa, exploratória e com a técnica da entrevista. Os sujeitos são seis mulheres que atuam em cargos de liderança e os principais desafios apontados foram: dificuldade de encontrar profissionais éticos no mercado, as novidades que surgem no dia a dia, atualizações, a diversidade de papéis, o reconhecimento o planejamento e a motivação das pessoas. Constatou-se que as gestoras têm buscado sanar essas dificuldades com dedicação, equilíbrio, empatia, resiliência e busca de conhecimento constante entre outros aspectos que auxiliam na liderança nas empresas.

Palavras-chave: Competências do perfil feminino. Desafios profissionais das mulheres. Liderança feminina. Mulheres nas organizações.

* É pós-graduada em "Marketing e Vendas" pela Unisinos e também em "Investimentos e Blockchain" pela Unibta. Possui graduação em Comércio Internacional e Administração, ambas pela Universidade de Caxias do Sul. Atualmente é gestora de carteiras na Cooperativa de crédito Sicridi Ibiraiaras RS\MG. Tem experiência na área de comercial, atuando principalmente nas áreas de comercialização de produtos e serviços, planejamento estratégico e análise de crédito. patriciamendonp@yahoo.com

** Doutora e Pós Doutora em Administração: "Relação entre Práticas de Gestão de Pessoas, Modernidade Organizacional e Inovação Disruptiva". Mestrado em Administração: Marketing. Possui graduação em Administração pela Universidade de Caxias do Sul. Atualmente, é professora titular da Universidade de Caxias do Sul. Tem experiência na área de Administração, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão de pessoas, marketing e planejamento estratégico. rgilioli@terra.com.br

ABSTRACT

Historically, leadership has been played out as a male role. Over the years and with new social demands, women have been gaining space in the labor market and together they have also become female leaders. The study contemplates female management and leadership, establishing a relationship with women's leadership positions in companies. The research objectives are to describe about female management and leadership; Analyze competitiveness in the labor market; Analyze the evolution of women in the labor market; Identify skills of the female profile; Identify what are the biggest professional challenges for women; Identify whether there is a difference between the competences identified in the theoretical framework and the reality through interviews with women who occupy leadership positions; Advise companies from all segments to value certain skills of female leadership. The theoretical foundation includes topics such as female management and leadership, skills in the labor market, women's evolution in the labor market, skills of the female profile and the greatest professional challenges faced by them. The research is qualitative, exploratory and using the interview technique. The subjects are six women who work in leadership positions and the main challenges pointed out were: difficulty in finding ethical professionals in the market, the news that arise in daily life, updates, the diversity of roles, recognition, planning and motivation of personal. It was found that managers have sought to solve these difficulties with dedication, balance, empathy, resilience and constant search for knowledge, among other aspects that help in leading companies.

Keywords: Competences of the female profile. Professional challenges for women. Female leadership. Women in organizations.

Introdução

No decurso da evolução humana, a divisão do trabalho se configurou de modo a reservar à mulher determinadas tarefas ligadas à criação dos filhos e às atividades domésticas. No entanto, com maior ênfase nas últimas décadas, este espaço é assumido também pelas mulheres.

De acordo com Neves e Pedrosa (2007), a década de 70 possuía um mercado bem estruturado, com boa distribuição de renda e níveis de desemprego e inflação baixos. A globalização foi um dos fatores que desestabilizou as organizações e fizeram com que fosse necessário se reestruturar.

Na visão dos autores uma das principais consequências disto foram as terceirizações. Todas essas mudanças contribuíram para que os trabalhadores buscassem a qualificação profissional a fim de obter novas competências profissionais.

Resende (2000) vai ao encontro deste pensamento quando afirma também que outras soluções foram buscadas como o desenvolvimento de competências e habilidades individuais assim como a competência organizacional e a gestão de recursos utilizados.

Essas mudanças propiciaram a entrada da mulher no mercado de trabalho. Com o passar do tempo, as mulheres vêm acumulando conquistas importantes no mercado de trabalho. Por outro lado, em função deste passado limitador, as desigualdades históricas de gênero em termos ocupacionais ainda afetam as mulheres (MELO, 2002).

Sendo assim, as mulheres que desejassem crescer nas organizações tinham que adotar o jeito masculino de ser para serem aceitas, diminuindo assim os níveis de discriminação e preconceito. Suas características como empatia, intuição, trabalho em equipe e criatividade eram totalmente desprezadas (MELO, 2002).

Na atualidade, com o perfil feminino cada vez mais em ascensão configuraram-se novas lideranças e novas formas de liderar. Assim, na era da globalização, em que não há limite para a competição na sociedade, é importante que se formem líderes capazes de influenciar pessoas para saber lidar com as mudanças, sem deixar de lado as exigências do mercado (CAVALCANTI, 2006).

Cada pessoa é um ser único, sistêmico, com personalidade, características, habilidades e conhecimentos diferentes uns dos outros. Para um líder é necessário entender as necessidades das pessoas, aspirações e anseios, conciliando aos interesses das organizações e, objetivando um ambiente favorável ao desenvolvimento (CHARAN, 2008).

Neste sentido, o estudo proposto foca em competências de gestão e liderança do perfil feminino, sendo a gestão entendida como o ato de administrar, e a liderança como o ato de conduzir um grupo de pessoas, influenciando-o de maneira a estar motivado a executar o que foi proposto, a fim de cumprir um objetivo maior.

Procurando harmonizar a vida familiar e o trabalho, diversos autores apontam que esta tentativa de equilíbrio gera estresse para a mulher. Assim, a partir dessas considerações iniciais, o problema que se busca responder é: Quais são as competências mais importantes que as mulheres têm/desenvolvem para evidenciar vantagens em exercer cargos de liderança?.

A pesquisa visa oportunizar as empresas a terem uma visão mais humanizada das competências femininas. Afinal, estas características natas do perfil são favoráveis aos líderes e são tão eficientes quanto os homens para assumir postos estratégicos e que requerem responsabilidade dentro das organizações

1 Referencial Teórico

O objetivo proposto é identificar quais são as competências mais importantes que as mulheres têm/desenvolvem para evidenciar vantagens em exercer cargos de liderança.

O assunto proposto dá ênfase em gestão e liderança. Para muitos, o ato de gerir/administrar e o ato de liderar pode ser visto como conceitos iguais. Contudo, existem uma grande diferença entre eles.

Hickman (1991), reforça esta tese, afirmando que gerente e líder são palavras que representam lados opostos de uma mesma finalidade.

O gerente é aquele que tem características comportamentais de quem se preocupa em garantir a continuidade da empresa. Ele representa o lado mais analítico, estruturado e organizado.

Compreender as diferenças mencionadas acima, entende-se que as organizações necessitam tanto de perfis de gerentes, que buscam administrar sua realidade diária, como o perfil de líderes que as despertem para a necessidade de mudança.

A liderança não deve ser confundida com gerência ou chefia. Para ser um líder, não precisa ser necessariamente um chefe; basta ter conhecimento e habilidades que façam com que o grupo busque a realização dos objetivos.

Neste sentido, ao pensar acerca de liderança é natural se deparar com o pensamento focado em alguns exemplos de líderes em geral. E, muitas vezes, eles são homens. Isto pode ser determinado por fatores distintos. Provavelmente, o próprio preconceito ou até mesmo o resultado de muitos anos da presença masculina em grandes cargos de liderança.

Na visão de Cohen (2009), as diferenças entre homens e mulheres aparecem claramente quando o tema é: carreira no mercado de trabalho. Homens constroem um futuro profissional e mulheres lidam com dupla jornada, profissional e familiar.

Para fomentar este argumento, Kets de Vries (1997), afirma que ao longo da história da humanidade, criou-se um estereótipo de liderança. Este perfil está diretamente ligado a masculinidade, pois remete a pessoas fortes, diretivas e decididas.

Contudo Kets de Vries (1997) ressalta ainda que as características femininas, como cooperação e colaboração, são tão ou mais importantes quando comparadas às masculinas, principalmente em ambientes organizacionais da atualidade em que a qualidade do relacionamento humano é altamente valorizada.

Sendo assim Renesch (2003) entende que por ser um espaço ainda considerado masculino, muitas mulheres acreditavam que para ter espaço no meio organizacional, deveriam fazer uso de estratégias de sobrevivência. Acreditavam que deveriam incorporar traços típicos do sexo oposto, como a agressividade e a objetividade.

Sequencia afirmando que com o passar do tempo, elas foram encontrando um jeito de se destacar e de liderar de forma diferente dos homens. Há um bom motivo para que o estilo feminino seja valorizado e até incentivado atualmente pelas organizações.

A globalização disseminou a incerteza no universo corporativo: o mercado vive um tempo de transformações e a sobrevivência de uma organização está ligada à capacidade de se adequar às mudanças. Com isso, surgiu a demanda por um líder que tenha flexibilidade e rapidez de adaptação. E esse perfil combina com a mulher (RENESCH, 2003).

De acordo com Catho (2012), vem crescendo a participação da liderança feminina em cargos de presidência, diretoria e gerências de empresas, sendo que as mulheres ocupam quase metade dos postos de coordenação.

A entrada da mulher na alta liderança de muitas organizações já traz significativas mudanças e contribuições para um novo modelo de gestão por competência nas empresas. Para Carreira (2006), as mulheres trazem para o ambiente de negócios heranças do ambiente doméstico e, assim, melhoram a capacidade de fazer múltiplas tarefas simultaneamente e, ainda, prestar atenção às atitudes dos demais colaboradores.

Evans (2001, p. 37) afirma que “para onde quer que nos voltemos, percebemos a mudança. Tecnologias mudam, teorias mudam, pessoas mudam, valores mudam, estruturas organizacionais mudam”. De fato, é comum dizer, que atualmente nossa única certeza é a mudança.

Neste sentido, para Frabasil (2018), alguns trabalhos serão substituídos por robôs, e outros surgirão, porém, a transição não será simples. Esse futuro também traz surpresas, pois haverá valorização de profissões que hoje são ocupadas prioritariamente por mulheres. Isso se deu por serem atividades que os homens não queriam fazer e por isso foram condicionadas ao perfil feminino.

Schneider (2019), complementa que as universidades desenvolvidas, que estudam o comportamento humano em geral, afirmam que as habilidades do profissional do futuro não serão as habilidades técnicas, e sim as comportamentais. Uma vez que com a inteligência artificial os robôs podem aprender qualquer habilidade técnica, porém não tão cedo a comportamental.

Em suma, para se sobressair no mercado o profissional precisará aprender como pensar e não o que pensar. O que é contrário a muitas escolas e a maneira como a educação é passada. Hoje o ensino e as hierarquias enfatizam as regras, ou seja, o que pensar, o que fazer, seguindo determinados padrões que, diante de um contexto industrial passado, fazia sentido (SCHNEIDER, 2019).

A autora enfatiza ainda que as mudanças são rápidas e o que foi compreendido hoje pode não ser mais útil amanhã. Nada mais será eterno, estático, todos os dias será preciso se reinventar. Por isso que é necessário, primeiro, desenvolver habilidades de consciência e emocionais.

Para Fleury (2013), habilidades comportamentais são elementos que caracterizam o perfil da mulher. Sendo assim a capacidade de se adaptar às mudanças que virão é uma das tendências para o futuro.

Resende (2000) informa que as organizações estão requerendo pessoas multifuncionais ou polivalentes, pois o ser humano tem a capacidade de ser versátil e participativo.

Cappelle *et al.* (2007) argumentam que a multiplicidade de papéis é uma característica do universo feminino, pois elas têm aptidões para pensar e fazer diversas coisas simultaneamente, daí encontram o meio termo entre trabalho e família.

A cultura da supremacia masculina ainda discrimina muito as mulheres. Na atualidade elas enfrentam diversos desafios para conseguir superá-los.

Ainda existem homens que se dizem constrangidos quando uma mulher está na liderança. Mas essa mentalidade precisa mudar, inclusive, quanto às diferenças salariais, pois não há justificativa para disparidades existentes (TEMÓTEO, 2013).

Conforme Temóteo (2013), o machismo e o preconceito são os motivos principais que dificultam o poder do sexo feminino dentro das empresas. Outro grande problema são alguns homens que dizem ficarem constrangidos quando são liderados por mulheres.

Temóteo (2013) ressalta que as mulheres são sensíveis e dóceis, porém, também muito firmes e determinadas quando as circunstâncias exigem tal postura. A flexibilidade e a capacidade de adaptação em tempos difíceis são as maiores características do perfil feminino de líder.

A conciliação da carreira profissional bem sucedida com a maternidade é percebida como possível e também como desejável e as soluções procuradas são individuais. Na maior parte das vezes, as mulheres conseguem separar claramente as áreas

casa, família e profissão, reduzindo deslocamentos, as horas-extras e evitando trazer trabalho para casa (ROCHA, 2011).

Segundo Sina (2005), um desafio muito grande para o perfil feminino é que uma mulher espera de si mesma, antes de tudo, coragem e energia para ser; portanto, essa exigência a faz querer sempre mais, intimando-a crescer e evoluir, não se acomodando e criando um rumo.

Assis (2009), diz que atualmente não existe cargo que a mulher não possa ocupar, pois as mesmas vêm demonstrando que estão tão ou mais competentes que os homens.

No entanto, um desafio muito grande visto por Amazonas (2013), é a administração do tempo necessário que cada responsabilidade requer. No momento em que a mulher conquista seu espaço no mercado e esconde que a vida familiar dá trabalho e que necessita muito do seu tempo, ela oculta que a vida familiar prejudica o desempenho profissional ou que a vida profissional prejudica o desempenho familiar. E assim um desafio constante é a separação e o equilíbrio da vida pessoal e profissional.

“Uma das queixas mais frequentes das mulheres em relação ao trabalho é: ‘as pessoas não me levam a sério’. Embora isso possa ser verdade, temos que reconhecer que muitas vezes nós mesmas não nos levamos a sério” (DICKSON, 2001, p. 27).

Tonani (2011) observa que a mulher tem a necessidade constante de provar não somente sua competência individual, mas submeter-se também, “apesar” de ser mulher.

A autora Sina (2005) destaca que, no Brasil, as mulheres sonham em abrir seus próprios negócios, porém, os dilemas das que conseguem não são muito diferentes daqueles enfrentados pelas executivas, com especial ênfase para a divisão trabalho e família, que de resto existe em todas as circunstâncias.

2 Metodologia

Para este estudo, trata-se de uma pesquisa qualitativa. Segundo a percepção de Malhotra (2005), a pesquisa qualitativa permite a visão e percepção do contexto do problema, ou seja, as informações coletadas são totalmente interligadas para fim de uma análise em âmbito geral.

Com relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa determinada como exploratória. Para Gil (2008), a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema.

Assim as pesquisas exploratórias são realizadas, em geral, por meio de revisões em literaturas, estudos de caso ou entrevistas com pessoas que tenham experiências práticas ou que sejam especialistas no tema.

Quanto aos procedimentos estratégicos, o estudo caracteriza-se como entrevista do tipo estudo de caso. Para Gil (2008), este procedimento estratégico consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Os participantes da pesquisa foram 6 mulheres das empresas selecionadas, que atuam em áreas de liderança e gestão. Assim a amostra é composta de 6 empresas de pequeno e médio porte, tendo sua sede ou representação no município de Nova Prata/RS.

O processo de coleta de dados se deu através de entrevistas semiestruturadas com a análise de discurso.

3 Desenvolvimento do estudo

Todas as mulheres líderes convidadas para responder ao questionário se prontificaram de imediato em respondê-lo. O que reforça seu comprometimento no exercício de suas funções.

Grande parte das entrevistadas elogiam as empresas em que trabalham. Algumas delas possuem sugestões e ideias para melhorias das mesmas, colocando seu conhecimento em prática e buscando seu constante desenvolvimento, em cursos e especializações. Além disso, incentivam sua equipe e os funcionários a quererem melhorar no aspecto pessoal e profissional.

Todas atuam em seus cargos atuais a bastante tempo, ou então tinha um cargo antigo e foram promovidas. Assim, é possível notar o grau de confiabilidade depositado sobre elas, possibilitando liberdade na sua liderança e muitas vezes atuando como conselheiras do administrador superior da empresa.

Ficou claro que as características de cada uma, várias vezes vinha ao encontro da outra, como se um perfil complementasse o outro nas ideias evidenciadas. Porém havia um diferencial em cada uma, seja na forma de liderar, na forma com que cada um ver as possibilidades e as interpreta e também nas próprias funções exercidas.

Sobre a escolaridade, se verificou que todas têm no mínimo graduação. E então, esse conhecimento facilita muito na gestão, tendo mais clareza, maiores informações e também uma melhor comunicação e relacionamento com seus liderados.

As mulheres participantes do estudo apresentam similaridades quanto ao perfil de líder, prezando pelo bem estar do funcionário e da empresa, para que todos saiam ganhando, e fazem uma liderança democrática, na qual os liderados podem participar, opinando e sugerindo mudanças.

Também se percebe que são exemplos que influenciam não só pela função que exercem, e isso é muito válido em uma empresa, pois todos andam para o mesmo objetivo. Assim, por desenvolvem este perfil vinculado na empatia e na resiliência, elas acabam sendo vistas como referência não somente para seus liderados, mas principalmente para os seus pares e superiores.

Analisando as respostas enviadas, as participantes demonstram ter uma mente aberta para inovações e uma alta capacidade de se adaptar às mudanças, assim tendo um perfil desejável para liderar uma equipe, fazendo com que seus liderados trabalhem com satisfação e motivação.

Por fim, todas demonstram domínio de suas funções, mas se mostram dispostas a buscar auxílio se preciso, priorizando sempre o desenvolvimento das atividades com êxito e méritos compartilhados. Assim, ajudam os liderados e a empresa a obterem sucesso, pois crescem como profissionais e também como pessoas.

3.1 Interpretação dos resultados das entrevistas

3.1 Gestão e liderança feminina

De acordo com as respostas obtidas pelas entrevistadas, pode-se afirmar que ter uma mulher na liderança é um diferencial.

Loden (1988) reforça esta tese afirmando que a mulher sai à frente nesse ambiente organizacional, pois traz, como características natas e maternais, o dom de ensinar, enquanto o líder masculino, geralmente, precisa aprender essas habilidades. O que a líder feminina faz é adaptar aquilo que há de nato nela ao ambiente corporativo. E, temos que reconhecer: essa adaptação pode trazer muitos benefícios para o clima e o desempenho das organizações que valorizam e aceitam a liderança feminina como um diferencial.

Essas características maternas, se usadas na medida correta no ambiente corporativo, tendem a trazer benefícios na qualidade do relacionamento em equipe. Além do mais, à medida que ela ajuda pessoas a se desenvolverem, mais oportunidades terá para ampliar seus conhecimentos e aumentar a sua credibilidade (LODEN, 1988).

Kets de Vries (1997) reforça este argumento quando enfatizando que a entrada da uma mulher na liderança de uma empresa já traz significativas mudanças e contribuições para um novo modelo de gestão por competência nas empresas.

Este novo modelo de gestão que as mulheres estão inseridas, vai ao encontro também, dos autores Carreira, Menchu e Moreira (2006), que afirmam que a mulher é capaz de exercer uma boa liderança nas grandes empresas, pois se preocupa com as pessoas, se interessa pelos seus pensamentos, ideias e opiniões, ou seja, concilia de uma forma inteligente as necessidades da empresa com a necessidade das pessoas, ponderando seus pontos fortes e fracos.

Além disso, os autores complementam que elas trazem para o ambiente de negócios heranças do ambiente doméstico, tendo a capacidade de fazer múltiplas tarefas simultaneamente e, ainda, prestar atenção as atitudes dos demais colaboradores.

Loden (1988) diz ainda que as características de encorajar a participação, compartilhar poder e informação, assim como estimular, valorizar e motivar os outros no trabalho estão fortemente presentes em mulheres. As mulheres se tornam importantes nas organizações, porque suavizam as relações e podem fazer uso da emoção e da sensibilidade feminina.

Acrescenta ainda, que elas equilibram de forma muito adequada seu lado independente, ou seja, a forma como definem suas próprias prioridades, com o respeito à estrutura da empresa a qual pertencem. Assim, são capazes de seguir direcionamentos e aceitar normas e procedimentos já estabelecidos. Além de equilibrar suas ações com cautela, essa condição favorece o cumprimento de compromissos no local de trabalho (LODEN, 1988).

É importante ressaltar que quando as líderes femininas trabalham em equipe ou estão administrando um trabalho em grupo, colocam a cooperação acima da competição, incentivando a comunicação aberta e requerendo a contribuição do funcionário para que se estabeleçam metas com as quais todos concordem (LODEN, 1988).

Encorajam a criatividade e a crescente autonomia entre os membros da equipe, bem como permitem administrar os relacionamentos e os seus próprios sentimentos. Além disso, a líder feminina, em geral, demonstra um cuidado muito grande com a equipe e consegue perceber o que cada indivíduo necessita para atingir melhores resultados (LODEN, 1988).

Ela consegue enxergar os integrantes do seu grupo de uma forma mais holística, resultado da cultura na qual ela foi criada, da ênfase em cuidar e perceber as necessidades

familiares. Desta forma, a mulher simplesmente muda o foco e aplica todo o seu modo de ser nas empresas (LODEN, 1988).

Diante do exposto, como conclusão preliminar sobre liderança feminina pode-se afirmar que empresas que acreditarem neste perfil de gestão, conseqüentemente terão uma equipe mais humana, mais agregadora, mais motivada, buscando sempre incentivar a cooperação, a integração e o engajamento entre todos.

3.2 Competitividade da gestão feminina no mercado de trabalho

Tomando como base as respostas obtidas pelas entrevistadas, competitividade sem dúvidas, é um assunto presente no cotidiano de todas. Grande parte das mulheres afirmar ter um gestor do sexo masculino ou pares no sexo masculino em maior número.

Esse cenário, marcado pelas diferenças entre gêneros, vem passando por transformações no decorrer dos anos. Algumas características femininas, que antes eram apontadas como fraquezas, tais como: a preocupação para com outro, sensibilidade, impulso em certas situações, vem se tornaram uma vantagem competitiva no mundo empresarial (SOUZA 2009).

Souza (2009) afirma que as mulheres se dão melhor em trabalho em equipe, são mais perseverantes, agem com mais constância, são mais flexíveis para aprender e são menos imediatistas que os homens.

Logo pode-se dizer que, atualmente, ao buscar nas mulheres seu novo perfil de liderança, está ocorrendo uma quebra de paradigma no mundo corporativo, pois as empresas estão em busca de estratégias que deem respostas aos anseios de um mercado cada vez mais competitivo (CARREIRA; MENCHU; MOREIRA, 2006).

Entretanto, não se deve depositar total responsabilidade sobre o sucesso ou não das ações adotadas pelas empresas somente ao parâmetro de comparação de gênero. Isso porque, homens e mulheres apresentam características particulares; se por um lado as mulheres apresentam certas habilidades comumente não relacionadas aos homens, não há o que impeça que estas sejam desenvolvidas neles, pois percebe-se, ao longo dos anos, que as mulheres, para tentar provar sua competência, optaram por incorporar características particularmente relacionadas ao estilo de liderança masculina (CARREIRA; MENCHU; MOREIRA, 2006).

Para Machado (1999), as empresas que são criadas por mulheres, vêm aumentando e conseguindo uma sobrevivência maior do que a média de novos

empreendimentos. Esse sucesso se atribui a forma de liderar das mulheres, ativas, persistentes e inovadoras. Administram com valores e comportamentos voltados para cooperação (MUNHOZ, 2000).

Souza (2009) afirma que às mulheres tem mais facilidade para o trabalho em equipe, são perseverantes e são mais flexíveis.

3.3 Evolução da mulher no mercado de trabalho

Todas as mulheres participantes do estudo, atuam a anos na empresa e passam por um processo de promoção para desenvolver a função atual. Neste sentido, quando o assunto é evolução, fica claro que a mulher está ganhando seu espaço com o passar do tempo.

De acordo com Barros (1995), a primeira separação do trabalho entre os gêneros aconteceu na era primitiva, foi quando os homens eram responsáveis pela pesca e caça de animais e as mulheres pela colheita de frutos. Após a era renascentista as mulheres eram apenas responsáveis pelo trabalho doméstico. Com a Revolução Industrial século XIX a mão de obra feminina passa a ser mais requerida na indústria têxtil por ser mais barata que a masculina e por serem mais flexíveis que os homens. Apesar de que esse método vivenciado pelo mundo europeu foi marcado pela exploração da força de trabalho de ambos os sexos.

Levando em consideração este resumo histórico da evolução, é possível considerar que hoje as mulheres em geral, já obtiveram grandes conquistas, a exemplo das entrevistadas, através da confiabilidade que conquistaram.

Na atualidade elas são minorias nos cargos de liderança em comparação aos homens, só que essa realidade já vem mudando. O próprio mercado já está enxergado nelas um novo estilo de liderar. Hoje, sobretudo podemos encontrar as mulheres desempenhando diversas funções como empresárias, advogadas, dentistas e medicas. Em várias ocupações em ramos diferentes que antes do século XX era difícil de ocupar (SAMARA, 2002).

Com o decorrer dos anos, devido a uma cultura predominantemente masculina, os homens tiveram uma maior ascensão profissional devido ao seu maior tempo de inserção no mercado de trabalho e ao acesso mais acentuado aos níveis de ensino e qualificação. Isso lhes deu uma maior vantagem de aprendizagem e de tempo no mercado. Além disso, ainda por questões culturais, as mulheres sempre apresentaram responsabilidades pelo

cuidado do lar e pela criação dos filhos, fazendo com que, mesmo já inseridas no mercado de trabalho, dele abrissem mão para os cuidados com a família. Essa atitude era vista como o curso natural a ser seguido, enquanto que aos homens, era devido o papel de provedor do sustento e manutenção das condições do lar (DUARTE; D'OLIVEIRA; GOMES, 2009).

Estudos apontam que o número de mulheres que ocupam cargos de gerência, bem como, as que são donas do seu próprio negócio, vem crescendo consideravelmente. O Brasil se tornou um dos países com maior número de mulheres empreendedoras do mundo em 2010, aproximadamente metade dos novos empreendimentos abertos no país foram iniciados por mulheres.

3.4 Competências do perfil feminino

Fica evidente de acordo com o material analisado, que as mulheres investem no material humano como principal diferencial, ou seja, priorizam o ser humano além das habilidades na função.

Por isso, quando Resende (2000), afirma que as organizações estão requerendo pessoas multifuncionais ou polivalentes, pois o ser humano tem a capacidade de ser versátil e participativo. As mulheres possuem essa característica e as praticam com imensa maestria.

De acordo com Probst (2003), na empresa do conhecimento as mulheres têm muito mais vantagens devido a sua capacidade de trabalhar com a diversidade e processos multifuncionais, além de agregar valor em relação a sua sensibilidade e facilidade em trabalhar com equipe marcada pelas diferenças e heterogeneidade. Essas empresas que são capazes de apostar nos seus interlocutores se tornam mais inteligentes, mais capazes, mais ágeis e mais eficientes.

Sendo assim, quando Schneider, (2019), afirma que para se sobressair no mercado do futuro será necessário aprender como pensar e não o que pensar. Nada mais será eterno, estático, todo os dias será preciso se reinventar. Por isso que é necessário, primeiro, desenvolver habilidades de consciência e emocionais.

A autora supracitada acima, afirma ainda que é necessário aprender a lidar com as emoções. O profissional do futuro vai continuar desenvolvendo as habilidades externas, mas se não priorizar o desenvolvimento das habilidades internas, as chances de não alcançar o êxito serão prováveis.

Resende (2000), vai ao encontro quando afirma que as principais habilidades de um líder são: comunicação, empatia, autocontrole emocional, flexibilidade mental e atitudinal, e ser voltado para os resultados.

Todos os autores citados acima mencionam que qualidades voltadas para o lado humana precisão estar presente no meio organizacionais, e no perfil das entrevistadas fica evidente esta característica.

3.5 Desafios profissionais das mulheres

Na visão das participantes do estudo, os desafios foi um ponto que ouve bastante divergia nas respostas, entendo que isso se deu em função de que cada mulher atua em uma área distinta. Ou seja, aquelas que trabalha com prazos ou metas, este foi um ponto citado. Já as que trabalham com gestão, outros pontos foram vistos como desafios.

Entretanto, o que fica evidente em cada um, mesmo que de uma maneira mais implícita, é a cobrança que cada uma deposita em si mesma. O que reforça a teoria de Sina (2005), quando afirma que um desafio muito grande para o perfil feminino é que uma mulher espera de si mesma, antes de tudo, coragem e energia para ser; portanto, essa exigência a faz querer sempre mais, intimando-a crescer e evoluir, não se acomodando e criando um rumo.

Além disso, fica evidente que o gênero ainda é um desafio para o perfil. Assim como Temóteo (2013), ressalta quando afirma que o machismo e o preconceito são os motivos principais que dificultam o poder do sexo feminino dentro das empresas. Além disso ele afirma que alguns homens ficarem constrangidos quando são liderados por mulheres.

Outro ponto em comum entre todas as entrevistas são os filhos. Logo conciliar carreira e família sempre será um desafio. Ao encontro do que Amazonas (2013), defende quando diz que um desafio constante é a separação e o equilíbrio da vida pessoal e profissional, pois ambas as jornadas requerem tempo e a administração deste tempo é necessária e fundamental.

Por fim, Minarelli (2001) reforça que as empresas estão cada vez mais competitivas entre si em termos mundiais e são forçadas a tomar-se mais enxutas e cada vez mais exigentes em relação ao desempenho de sua equipe de profissionais. Sendo assim a constante busca por qualificação se torna mais um desafio evidenciado pelas entrevistadas.

3.6 Diferenças e similaridades entre as competências identificadas no referencial teórico e a realidade levantada através de entrevistas

Teoria e prática fazem parte do cotidiano. É inegável a importância da imersão daquele que buscam conhecimento através do estudo não somente nas teorias, mas também na realidade em que se está inserido (PEREIRA, 1992).

Gil (2008) defende que o estudo de caso é uma metodologia de grande valia para a simulação da vida organizacional e preparação do estudante para a vida profissional. É uma prática formativa que incentiva a atitude afirmativa do estudante na construção de hipóteses em busca de solução.

No entanto, Pfeffer e Fong (2002) questionam a eficácia do estudo de caso, por entenderem que por meio dele os estudantes aprendem apenas a trocar ideias sobre negócios. E isso definitivamente não é o mesmo que “aprender fazendo”.

Sendo assim, na visão do mesmo autor supracitado acima, a inovação mostra-se, portanto, como palavra-chave para a superação, associada à criatividade, sendo a transformação do conhecimento desenvolvido na teoria em algo prático e útil às organizações. Além disso, ele cita os treinamentos a cargo das próprias empresas, os quais mostram-se mais efetivos em termos de resultado.

Esforços constantes são investidos para que cada vez mais a teoria ande junto com a prática. Neste sentido, levando em consideração as entrevistas obtidas, fica evidente que o perfil feminino está cada vez mais disposto e encontrar este equilíbrio.

Para reforçar esta afirmação Catho (2012), diz que vem crescendo a participação da liderança feminina em cargos de estratégicos de empresas, em função de que as mulheres estudam mais, se dedicam mais, e normalmente estão melhor preparadas.

Logo pode-se afirmar que o estudo é uma competência que a mulher prioriza para se desenvolver e se manter ativa e atualizada. Este é um dos principais fatores que reforçam a tese de que a teoria e a prática devem sempre andar juntas.

Além disso Fleury (2013) cita elementos como a organização, a competência a compreensão, a flexibilidade e multiprocessamento de informações como as principais características do perfil feminino e estas competências foram bastantes citadas no estilo que liderança que as entrevistadas adotavam.

Contudo, Resende (2000) e Frankel (2007) falam de empatia. Esta é competência que a mulher desenvolve, sendo bastante citada nas entrevistas. Esta característica está diretamente ligada com superar as expectativas do cliente por meio de um relacionamento

próximo e fazer com que a equipe, dentro da organização seja melhor vista e compreendida.

Considerações Finais

Investigar a natureza humana é sempre uma tarefa fascinante e desafiadora. Sendo assim, compreender as competências mais importantes que as mulheres têm/desenvolvem para evidenciar vantagens em exercer cargos de liderança é fundamental para entender a atual posição da mulher no mercado de trabalho.

A presença feminina foi marcante na construção e solidificação histórica, econômica, social e cultural. As ações adotadas pelas mulheres sempre causaram impacto e se destacaram pelo perfil ousado e inovador, muitas vezes considerado inédito.

Realizando um levantamento dos principais conceitos existentes, buscou-se uma reorganização destes conceitos, a fim de explicitá-los, para mais precisamente e melhor contrastá-los.

O tema mostrou ser um assunto que exerce, e que continuará a exercer, um fascínio de amplas proporções quando se trata de questões comportamentais e dos desafios que abrangem as competências femininas em posição estratégicas.

Os fatores psicológicos e de personalidade contribuem diretamente em nosso cotidiano, seja ele na tomada de decisão no meio organizacionais ou em simples decisões pessoais que devem ser enfrentadas diariamente.

Em um ambiente contemporâneo e com tantas inovações, as mulheres ainda enfrentam preconceito e diferenciações quanto ao gênero. Muitas vezes, esta discriminação está atrelada a visão do o “sexo frágil”.

Como um contraponto, reforçado nas entrevistas, as mulheres não se veem como frágeis, e não têm medo de liderar ou tomar alguma decisão. Possuem a razão e a emoção atuando em conjunto para alavancar seu liderado a ir além dos seus próprios limites.

Outro ponto importantíssimo evidenciado com as entrevistas, são as similaridades encontradas nas características presentes do perfil de liderança feminino e nas características apontadas como essenciais para os profissionais do futuro. O mesmo acontece com as características apontadas como fundamentais do perfil de um líder.

Assim, como na teoria, percebe-se que as mulheres têm jeito para lidar com negociação, possuem fácil relacionamento, boa comunicação e empatia nas mais distintas situações e isso hoje é um diferencial para as empresas.

Muitas das conquistas do perfil se deram por fatores como o aumento da escolaridade da mulher, o que em um primeiro momento, foi determinante e proporcionou competências necessárias para concorrer com os homens.

Outros fatores importantes foram o adiamento da maternidade, o aumento de suportes sociais que facilitam à mulher o equilíbrio entre a vida familiar e profissional, legislações mais igualitárias e também as novas tecnologias juntamente com a independência financeira que proporcionam um alívio nas atividades domésticas.

Muitos autores foram consultados, e ficou evidente que as novas regras do mundo dos negócios buscam as habilidades mais competitivas do mercado de trabalho. Isso fez com que as mulheres estejam à frente para melhor representar essas organizações, o que gerou um novo modelo de gestão nas empresas.

Em sua maioria, por terem uma jornada dupla de trabalho, as mulheres são profissionais com capacidade multidisciplinares e atentas aos detalhes de cada situação, o que permite uma visão ampla da organização. Em função de suas características pessoais, costumam ser bem-sucedidas nos processos de comunicação e principalmente de negociação com o cliente final.

Como primeiro objetivo a pesquisa consiste em descrever sobre gestão e liderança feminina e com isso foi possível constatar que líderes e gerentes exercem diferentes papéis na administração da organização. Pôde ser confirmada pelas respostas obtidas que existem papéis diferentes entre os dois perfis de gestores. Liderar está ligado a fazer o outro se desenvolver através do exemplo e gerenciar está ligado a administrar tarefas.

Como segundo objetivo a pesquisa consiste em analisar a competitividade no mercado de trabalho. Neste sendo foi possível constatar que a mulher que busca ser líder, ainda tem salários mais baixos e menos promoções e muitas vezes ainda sofrerem preconceito, mesmo que discreto. Porém, fica evidente que todas as entrevistadas são seguras e acreditam no desenvolvimento constante como solução.

Como terceiro objetivo a pesquisa consiste em analisar a evolução da mulher no mercado de trabalho. Está explícito que na atualidade as mulheres ocupam posições importantes nas empresas. Hoje muitas são líderes de setores, gestoras, empresárias individuais ou sócias e assim como as entrevistadas assumem as mesmas responsabilidades que os homens, tomando para si funções que geram desafios de conduzir uma equipe, ajudar no alcance de objetivos e ainda assim motivá-los a querer seguir o mesmo caminho.

Como quarto objetivo a pesquisa consiste em identificar competências do perfil feminino. Assim pode-se dizer que as seguintes características mostram o porquê as entrevistadas estão ocupando cargos importantes: muitas se descreveram como perfeccionistas, detalhistas, comprometidas, humildes, exigentes, participativas, de fácil relacionamento, democráticas, flexíveis, resilientes, organizadas, com capacidade de tomar decisão, com liberdade de expressão para com os funcionários, costumam interagir com a equipe, ajudando na definição dos problemas e nas soluções, sugerindo ideias, são líderes que tem ética e transparência na sua profissão, gostam de delegar responsabilidades, conhecem suas equipes, aproveitam talentos, são visionárias e tem empatia em todas as situações.

Como quinto objetivo a pesquisa consiste em identificar quais os maiores desafios profissionais das mulheres. Através das respostas adquiridas foi possível perceber que as dificuldades encontradas pelas participantes estão ligadas a encontrar a melhor forma de gerenciar as multitarefas, estarem sempre atualizadas, encontrar profissionais éticos e gerenciar as demandas em tempo hábil.

Como sexto objetivo a pesquisa consiste em identificar se há diferença entre as competências identificadas no referencial teórico e a realidade através de entrevistas com mulher que ocupam cargos de liderança. As entrevistas vão ao encontro do referencial teórico, as características enfatizadas e a busca na atualização constante são elementos que a mulher tem e prioriza para se desenvolver e se manter ativa e atualizada.

Por fim, como sexto objetivo a pesquisa consiste em aconselhar empresas de todos os segmentos a valorizarem determinadas competências da liderança feminina. O que chama atenção para este aspecto é o consenso em desenvolvimento constante. Além disso é necessário ter dedicação e equilíbrio, agir com paciência e organização para resolver uma coisa de cada vez, autocontrole, separar a razão e a emoção, pensar igualitário, ser vista e ouvida, ter respeito e ética.

Teoria e prática andam lado a lado neste estudo. Essas teorias apresentadas no trabalho auxiliaram nas análises, dando uma base para saber onde buscar as respostas para atender aos objetivos e conseguir tirar conclusões que possibilitassem verificar a solução e não somente o problema. É importante ressaltar, que modo geral os objetivos da pesquisa foram alcançados.

Sem dúvidas, esta é apenas uma pequena amostra da dimensão que o assunto pode agregar. Cabe a nós, estudantes e pesquisadores, identificar o quanto isso irá agregar não

só para o nosso conhecimento, mas principalmente, para o constante desenvolvimento do mercado de trabalho.

Por fim, fazendo o fechamento deste trabalho, a pesquisa foi muito prazerosa, instigante e desafiadora quanto ao tema, evidenciando através das entrevistas, como é importante ter mulheres presente nas empresas e principalmente em cargos de liderança.

Estamos na era do sentir, de ter propósito, de aprender a pensar e frente a um universo sempre atualizado, no qual as organizações buscam um diferencial para se manter competitiva, encontrar o equilíbrio sem dúvidas é o mais desafiador.

Referências

AMAZONAS, E. **Inteligência emocional feminina em alta**. Joinville: Semente de Vida, 2013.

ASSIS, R. H. A inserção da mulher no mercado de trabalho. *In: CONVIBRA, CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, VI., Anais[...]*, 2009.

BARROS, A. M. **A mulher e o direito do trabalho**. São Paulo: LTr Editora, 1995.

CAPPELLE, M. C. A; NORONHA, N. C; MENDONÇA, R. V.; MELO, M. C. O. L. A gerência feminina em perspectivas. *In: CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFLA, 1., Anais[...]*, Lavras, 2007.

CARREIRA, D.; MENCHU, A.; MOREIRA, T. **Mudando o mundo: a liderança feminina no século 21**. São Paulo: Cortez, 2006.

CATHO. O poder da liderança feminina. **Carreira & Sucesso**, 2012.

CAVALCANTI, V. L. *et al.* **Liderança e motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Publicações FGV Management, 2006.

CHARAN, R. **O líder criador de líderes: a gestão de talentos para garantir o futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COHEN, M. **Como escalar montanhas de salto alto? Exercendo no poder feminino**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

DICKSON, A. **Mulheres no trabalho: estratégias de sobrevivência e sucesso**. São Paulo: Editora Globo, 2001.

DUARTE, A.; D'OLIVEIRA, T.; GOMES, J. Imperium Femininis...Uma liderança de sucesso escondido. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Lisboa, v. 8, n. 3, p. 12-24, jul. 2009. Disponível em: http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642009000300002. Acesso em: 18 ago. 2020.

EVANS, J.; SHARON, G. R. **Ame-os ou perca-os**: conservando os bons profissionais de sua equipe. São Paulo: Negócio, 2001.

FLEURY, M. T. L. Liderança feminina no mercado de trabalho. CE, *Agora é com elas. GV Executivo*, v. 12, p. 46-49, 2013.

FRABASILE, D. **O futuro do trabalho é feminino**. 2018. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2018/05/o-futuro-do-trabalho-e-feminino-diz-consultora-de-tendencias.html>. Acesso em: 18 mar. 2020.

FRANKEL, L. P. **Mulheres lideram melhor que homens**. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2007.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

HICKMAN, C. R. **Mente de administrador, alma de líder**. São Paulo: Record, 1991.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na empresa**: como comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

LODEN, M. **Liderança feminina**: como ter sucesso nos negócios sendo você mesma. São Bernardo do Campo: Bandeirante, 1988.

MACHADO, H. V. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. *In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 23., *Anais[...]*, Rio de Janeiro, 1999.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MELO, M. C. de O. L. Gerência feminina nos setores industrial e bancário: o conservador internalizado versus o moderno em construção. *In: CLADEA*, XXXVII., *Anais[...]*, Porto Alegre, 2002.

MINARELLI, J. A. **Empregabilidade**: como ter trabalho e remuneração sempre. São Paulo: Gente, 1995.

MUNHOZ, G. de S. Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras? *In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO*, 1, *Anais[...]*, Maringá: EGEPE, 2000. p. 164-176.

NEVES, M. A.; PEDROSA, C. M. Gênero, flexibilidade e precarização: o trabalho a domicílio na indústria de confecções. **Sociedade e Estado**, v. 22, n. 1, p. 11-34, jan./abr., 2007.

PEREIRA, O. O que é teoria. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1992. (Coleção Primeiros Passos).

PFEFFER, J.; FONG, C. T. The end of business schools? Less success than meets the eye. **Academy of Management Learning & Education**, v. 1, n. 1, p. 78-95, 2002.

PROBST, E. R. **A Evolução da mulher no mercado de trabalho**. 2003. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-evolucao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 25 jun. 2020.

RENESCH, J. **Liderança para uma nova era: estratégias visionárias para a maior das crises do nosso tempo**. São Paulo: Cultrix, 2003.

RESENDE, Ê. **O livro das competências**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2000.

ROCHA-COUTINHO, R. R.; ROCHA-COUTINHO, R. R. Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios. **Revista Economia Global e Gestão**, v. 16, n. 1, p. 61-80, 2011.

SAMARA, E. de M. O que mudou na família brasileira? Da colônia à atualidade. *Psicologia USP*, v. 13, n. 2, p. 27-48, 2002.

SCHNEIDER, M. **Quais são as habilidades mais desejadas no profissional do futuro?** 2019. Disponível em: <https://www.unasp.br/blog/profissional-do-futuro/>. Acesso em: 19 mar. 2020.

SINA, A. **Mulher e trabalho: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

SOUZA, R. L. R.; GRINER, A.; BRITO, M. L. de A.; ROCHA, V. O. de P. M.; SILVA, A. B. Conflito na relação trabalho e família de mulheres gerentes: o caso do Banco do Brasil. **SEMEAD**, n. 12, 2009.

TEMÓTEO, A. Machismo e preconceito atrapalham mulheres dentro de empresas. **Correio Braziliense**. 2013. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2013/10/07/internas_economia,392132/machismo-e-preconceito-atrapalham-mulheres-dentro-de-empresas-diz-pesquisa.shtml. Acesso em: 25 Jun. 2020.

TONANI, A. V. Gestão Feminina: um diferencial de liderança mito ou nova realidade. *In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, VII., Anais[...]*, Rio de Janeiro, 2011.