

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE NOVA PRATA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**PATRICIA MENDO**

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

**NOVA PRATA, RS  
2020**

**PATRICIA MENDO**

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

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Rosecler Maschio Gilioli.

**NOVA PRATA, RS**

**2020**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar à Deus, que é a essência de tudo em minha vida. Aos meus pais Luiz e Gertrudes pelo eterno exemplo de força e coragem, por me mostrarem os melhores caminhos da vida. Ao meu companheiro Alex, pela determinação, compressão e incentivo em todos os momentos de angustias e alegrias. A minha irmã Húliana que sempre torceu pela minha felicidade.

A minha orientadora e professora Dra. Rosecler Maschio Gilioli, pelo ensinamento e dedicação dispensados no auxílio à concretização desse trabalho. Aos mestres pelo conhecimento, paciência e dom de ensinar, que nos fizeram crescer e alcançar os nossos objetivos.

Aos amigos e amigas de diferentes cursos, que voluntariamente conquistei durante o período de dois anos desta graduação, pela convivência, partilha e doação.

As empresas que abriram suas portas para compactuar e dividir as informações necessárias para a pesquisa e, em especial, as mulheres que participaram da entrevista, não hesitando em nenhum momento em compartilhar sua experiência e agregar conhecimento.

Enfim, a todos vocês a minha eterna gratidão!

“Bom mesmo é ir à luta com determinação, abraçar a vida com paixão, perder com classe e vencer com ousadia, pois o triunfo pertence a quem se atreve... A vida é muito para ser insignificante.”

Charlie Chaplin.

## 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 do pessoal. 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.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Características de um gerente e um líder .....	21
Figura 2 - Diferença de líder e chefe .....	22
Figura 3 – Taxa de frequência escolar bruta, por sexo, segundo os grupos de idade. .....	25
Figura 4 – População de 25 anos ou mais de idade com ensino superior completo, por sexo, segundo os grupos de idade.....	25
Figura 5 - Fatores determinantes da competitividade .....	29
Figura 6 - Competência CHA .....	41
Figura 7 - Características da personalidade feminina .....	43
Figura 8 - Perfil feminino x masculino .....	45
Figura 9 - Marca da empresa .....	57
Figura 10 - Fachada do posto de gasolina .....	58
Figura 11 - Manchões .....	58
Figura 12 - Camelback .....	59
Figura 13 - Fachada da empresa em 1973 .....	60
Figura 14 - Fachada atual da empresa .....	60
Figura 15 - Primeira agência em 1902 .....	63
Figura 16 – Evolução da logo marca.....	64
Figura 17 - Logo atual da marca .....	64
Figura 18 - Principais produtos e serviços .....	66
Figura 19 - Cooperativa x Banco.....	67
Figura 20 - Posicionamento da empresa.....	68
Figura 21 - Fachada dos primeiros prédios da UCS .....	71
Figura 22 - Logo da UCS .....	72
Figura 23 - Sede administrativa.....	75
Figura 24 - Grupo Sponchiado .....	76
Figura 25 - Sponchiado Consórcios .....	76
Figura 26 - Logo marca da empresa .....	79
Figura 27 - Fachada atual da empresa .....	80
Figura 28 - Logo da empresa .....	84
Figura 29 - Inauguração da Radio em Nova Prata .....	86

Figura 30 - Fachada atual da empresa .....	86
Figura 31 - Slogan da empresa .....	87

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Questões elaboradas para entrevistas.....	91
Quadro 2 - Respostas do questionário da empresa Vipal Borrachas S/A.....	95
Quadro 3 - Respostas do questionário da empresa Cooperativa de crédito Sicredi .	96
Quadro 4 - Respostas do questionário da empresa Universidade de Caxias do Sul .....	100
Quadro 5 - Respostas do questionário da empresa Sponchiado Consórcios .....	101
Quadro 6 - Respostas do questionário da empresa Service Contabilidade Ltda ...	103
Quadro 7 - Respostas do questionário da empresa Radio Massa .....	104

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

*WEF - World Economic Forum*

UCS – Universidade de Caxias do Sul

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2 TEMA, PROBLEMA DO ESTUDO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2 OBJETIVOS DO TRABALHO</b> .....	<b>14</b>
2.2.1 Objetivo Geral .....	14
2.2.2 Objetivos Específicos .....	14
<b>2.3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>15</b>
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
<b>3.1 GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA</b> .....	<b>17</b>
3.1.1 Gestão e liderança .....	17
3.1.2 Liderança feminina .....	22
<b>3.2 COMPETITIVIDADE NO MERCADO DE TRABALHO</b> .....	<b>27</b>
3.2.1 Competitividade .....	27
3.2.2 Mercado de trabalho .....	30
<b>3.3 EVOLUÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO</b> .....	<b>32</b>
3.3.1 Mulher no mercado de trabalho: breve histórico e marcos importantes .....	32
3.3.2 Linha do tempo: as conquistas femininas no Brasil .....	35
3.3.3 Tendências para a mulher no mercado de trabalho .....	36
<b>3.4 COMPETÊNCIAS DO PERFIL FEMININO</b> .....	<b>39</b>
3.4.1 Competências .....	39
3.4.2 Competências femininas .....	42
<b>3.5 OS MAIORES DESAFIOS PROFISSIONAIS DAS MULHERES</b> .....	<b>46</b>
3.5.1 Fatores de Preconceito .....	46
3.5.2 Maternidade .....	48
3.5.3 Principais desafios .....	49
<b>4. METODOLOGIA</b> .....	<b>52</b>
<b>4.1 DELINEAMENTO</b> .....	<b>52</b>
4.1.1 Definição da pesquisa quanto à natureza .....	52
4.1.2 Definição da pesquisa quanto ao nível .....	53
4.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos estratégicos .....	53
<b>4.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO</b> .....	<b>54</b>

4.2.1 Público alvo.....	54
4.2.2 Participantes da pesquisa .....	54
<b>5.1 VIPAL BORRACHAS S/A.....</b>	<b>56</b>
5.1.1 Dados Cadastrais.....	56
5.1.2 A empresa.....	57
<b>5.2 COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI.....</b>	<b>61</b>
5.2.1 Dados Cadastrais.....	61
5.2.2 A empresa.....	62
<b>5.3 UCS UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL.....</b>	<b>69</b>
5.3.1 Dados Cadastrais.....	69
5.3.2 A empresa.....	70
<b>5.4 SPONCHIADO CONSÓRCIOS.....</b>	<b>74</b>
5.4.1 Dados Cadastrais.....	74
5.4.2 A empresa.....	75
<b>5.5 SERVICE CONTABILIDADE LTDA .....</b>	<b>77</b>
5.5.1 Dados Cadastrais.....	77
5.5.2 A empresa.....	78
<b>5.6 RADIO MASSA FM.....</b>	<b>82</b>
5.6.1 Dados Cadastrais.....	83
5.6.2 A empresa.....	83
<b>6 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....</b>	<b>90</b>
<b>6.1 ENTREVISTAS .....</b>	<b>90</b>
6.1.1 Desenvolvimento do Instrumento: Entrevistas .....	90
6.2.2 Pré-Teste .....	93
6.2.3 Método de Contato.....	93
6.2.4 Período de Aplicação do Instrumento de Pesquisa.....	94
6.2.5 Apresentação dos Resultados da Aplicação das Entrevistas .....	94
6.2.6 Considerações gerais sobre as participantes e a entrevista realizadas.....	114
6.1.6 Interpretação dos resultados das entrevistas.....	115
6.1.6.1 Gestão e liderança feminina.....	115
6.1.6.2 Competitividade da gestão feminina no mercado de trabalho .....	117
6.1.6.3 Evolução da mulher no mercado de trabalho.....	118
6.1.6.4 Competências do perfil feminino .....	119

6.1.6.5 Desafios profissionais das mulheres.....	120
6.1.6.6 Diferenças e similaridades entre as competências identificadas no referencial teórico e a realidade levantada através de entrevistas .....	121
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>123</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>127</b>

## 1 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 neste estudo 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

Para que esta pesquisa seja fundamentada, será necessário buscar mulheres líderes em empresas de grande e médio porte e em diferentes segmentos de mercado. Farão parte deste estudo as empresas: Vipal Borrachas S/A, Cooperativa de Crédito Sicredi, Universidade de Caxias do Sul, Sponchiado Consórcios, Service Contabilidade e Rádio Massa FM.

Além desta introdução, segue a delimitação do tema e definição do problema; na seção seguinte, se apresenta o referencial teórico, com os temas: gestão e liderança feminina; competitividade no mercado de trabalho; evolução da mulher no mercado de trabalho; competências do perfil feminino; os maiores desafios profissionais das mulheres.

Na seção seguinte a metodologia, dividida em delineamento, natureza, estratégia, participantes do estudo, procedimentos de coleta de dado, procedimentos de análise de dados. Após a metodologia são apresentados os resultados e por fim as considerações finais.

## 2 TEMA, PROBLEMA DO ESTUDO, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA

Neste capítulo serão apresentados itens como tema e problema do estudo, objetivos do trabalho e justificativa.

### 2.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

Nesta seção serão abordados o tema do estudo e o problema de pesquisa que será desenvolvido.

Na atualidade muito se fala sobre a luta pela igualdade de gênero. Este estudo irá discorrer em torno do gênero feminino, o qual permanece na busca constante por um espaço de destaque em sua carreira profissional.

Essa tendência pode ser percebida, especialmente em grandes empresas, como por exemplo a Coca-Cola. Pois, de acordo Mano e Scherer (2017), na revista Exame, a empresa pretende ter igualdade de gêneros na liderança até o final do ano de 2020.

Porém, o motivo que leva uma empresa a contratar mais mulheres é uma decisão que vai além de ser simplesmente inclusiva ou igualitária. O tema desse estudo está ligado à gestão feminina e as principais competências que evidenciam vantagens em se ter uma mulher em cargos de liderança.

É fato que a mulher superou dificuldade e venceu preconceitos para estar cada vez mais inserida em todas as áreas profissionais. Com isso a sociedade, pode conhecer e valorizar seu perfil.

E mesmo que ainda pareça estar distante do que muitas desejam alcançar, é possível ver notórias evoluções que têm proporcionado à mulher superar todas os obstáculos.

Sendo assim, a sociedade depara-se com a questão que constitui o problema desta pesquisa: “Quais são as competências mais importantes que as mulheres têm/desenvolvem para evidenciar vantagens em exercer cargos de liderança?”.

Desta forma, foram delineados os tópicos mais importantes presentes neste estudo.

## 2.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

Nesta etapa serão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos dessa pesquisa.

### 2.2.1 Objetivo Geral

Neste sentido, muito se fala em vantagens competitivas em ter uma mulher desempenhando cargos de gestão ou até mesmo, fazendo parte da equipe.

O objetivo geral deste estudo está definido como: Identificar quais são as competências mais importantes que as mulheres têm/desenvolvem para evidenciar vantagens em exercer cargos de liderança.

Desta forma, será possível identificar quais as competências femininas fazem com que os resultados sejam positivos para as companhias que desejam entender sobre o assunto.

### 2.2.2 Objetivos Específicos

Com o intuito de delimitar os assuntos abordados para um melhor esclarecimento do tema, se faz necessário entender alguns aspectos relacionados aos objetivos.

Sendo assim, os objetivos específicos estão direcionados conforme a seguir:

- a) Descrever sobre gestão e liderança feminina;
- b) Analisar a competitividade no mercado de trabalho;
- c) Analisar a evolução da mulher no mercado de trabalho;
- d) Identificar competências do perfil feminino;
- e) Identificar quais os maiores desafios profissionais das mulheres;
- f) Identificar se há diferença entre as competências identificadas no referencial teórico e a realidade através de entrevistas com mulher que ocupam cargos de liderança;
- g) Aconselhar empresas de todos os segmentos a valorizarem determinadas competências da liderança feminina.

Assim, foram delineados os objetivos específicos mais importantes a serem pesquisados para a obtenção do objetivo principal proposto.

### 2.3 JUSTIFICATIVA

Aqui, estão a justificativa pela escolha do tema na visão da autora deste estudo e na ótica de autores renomados no assunto.

Estudar a gestão feminina é relevante, pois segue a linha de pensamento de Frankel (2007), que ressalta que o líder tem a capacidade de influência e de conduzir pessoas para segui-lo. Saliencia-se que as organizações apontam que o perfil feminino abrange características peculiares, as quais, tornam-se alinhadas com as habilidades de liderança desejadas ao perfil de um líder.

Isso se dá em função de que a mulher possui um conjunto de habilidades naturais, que são amplamente utilizadas em suas relações pessoais e profissionais. Possuem destrezas para administrar o tempo e desempenham vários papéis ao mesmo tempo. (FRANKEL, 2007).

A habilidade humana que a mulher desenvolve coincide com a necessidade cada vez mais real e crescente das empresas, pois superam as expectativas do cliente por meio de um relacionamento próximo, atencioso e cheio de empatia. (FRANKEL, 2007).

Na percepção de Castells (1999), a mulher possui autonomia, força de trabalho com capacidade de adaptação e planejamento de suas próprias ocupações. Por isso, tem sido promovida para cargos versáteis e multifuncionais, para os quais há necessidade de proatividade e bom nível de instrução.

Segundo Fleury (2013), o modelo de liderança utilizado pelo perfil da mulher é voltado para fomentar a união e cooperação, enquanto o modelo utilizado pelo homem somente vê a inovação. Com tudo, salienta que, um não é superior ao outro e as gestões se diferem quanto às características. Sendo assim, tanto um perfil quanto o outro podem conter traços semelhantes e se complementarem.

Ao longo dos anos foram inúmeros os desafios para romper uma cultura em que a mulher servia, exclusivamente para desenvolver atividades domésticas, cuidar dos filhos e do marido ou no máximo empreender atividades de cunho artesanal. (CARREIRA, 2006).

Dando sequência, no próximo capítulo, é apresentado referencial teórico. Nele será possível encontrar a contribuição de autores que tratam sobre o tema em questão.

### **3 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.

Nesse sentido, a pesquisa inicia com uma breve análise do que é gestão e liderança feminina. Em seguida, sobre a competitividade no mercado de trabalho.

Não há como falar de gestão e liderança feminina, sem falar da evolução da mulher neste mercado e as habilidades do perfil feminino.

Por fim, são relatados os maiores desafios profissionais das mulheres no mercado de trabalho.

Assim, o capítulo está dividido da seguinte forma: gestão e liderança feminina; competitividade no mercado de trabalho; evolução da mulher no mercado de trabalho; competências do perfil feminino; os maiores desafios profissionais das mulheres.

#### **3.1 GESTÃO E LIDERANÇA FEMININA**

Para que seja possível descrever o perfil da liderança feminina, se faz necessário entender as principais diferenças que há entre gestão e liderança. Ainda, conceitos sobre liderança feminina.

##### **3.1.1 Gestão e 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.

De acordo com 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.

De acordo com Faria (1982), o gestor é conhecido como chefe. Assim, chefe é aquele que dispõe de autoridade formal mediante a investidura em cargo, deliberar e decidir dentro das limitações de sua competência. Na prática é quem manda, tendo alguma forma de poder e possibilidade de coagir alguém para realizar determinada tarefa ou missão.

Assim ele também afirma que chefe se caracteriza por um modelo antigo, pois procura constantemente os defeitos de sua equipe para poder punir e muitas vezes, acaba destruindo o desempenho da equipe.

Indo ao encontro deste conceito, Krause (2010) complementa que o chefe busca em inúmeras oportunidades, surpreender o funcionário fazendo alguma coisa errada. O chefe não visa o melhor de sua equipe e sim, procura apresentar-se irritado para assim intimidar sua equipe, não escuta a opinião, e sempre está à procura de defeito para demonstrar aos outros sua autoridade. Ele consegue apenas ver as falhas, para ele não existe profissional que se supere e que tem qualidade.

Segundo Nez (2008), aquele que é apenas chefe impõe suas ideias movido pela autoridade, que seu cargo lhe confere, exercendo o papel de mandante e não de comandante. Chefiar é, simplesmente, fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinados objetivos.

Por outro lado, o líder representa o lado mais prático, visionário, flexível, não controlado e até mesmo o lado mais criativo das organizações.

Segundo Kelley (1999), a liderança está centrada na capacidade do líder em ser eficaz. E para ser um líder de equipe deve garantir o respeito dos colegas de trabalho em pelo menos uma das três áreas cobertas por essa habilidade crítica:

- a) Quociente de conhecimento – respeitada qualificação e comprovado bom-senso em áreas relevantes para as metas do grupo.
- b) Quociente de pessoas-habilidade – indica que você tem consideração pelos colegas e que as metas deles têm tanto valor quanto as suas; assim eles são levados a trabalhar de forma voluntária com você para alcançar o objetivo.
- c) Quociente de iniciativa – indica que você desempenhará as atividades que ajudam o grupo a alcançar, de fato, a meta.

É a partir desse conceito, que trataremos a liderança, como um conjunto de comportamentos e habilidades capazes de fazer com que um indivíduo possa qualificar melhor seu grupo, pela forma mais adequada de tratamento do ser humano. De uma forma educada, com energia, capacidade de convencimento, foco bem definido, instigando seu grupo para atingir o objetivo traçado principalmente através do respeito mútuo, do elogio e da sinceridade.

Tendo em vista os dois conceitos, entende-se que o gerente é conduzido pelo comportamento racional, utilizando a razão como ponto de partida para a resolução dos problemas inerentes ao cotidiano. E em contrapartida, o líder desenvolve posições nas quais usa mais seu sentimento e sensibilidade.

John Kotter (1990), confirma esta teoria quando diz que há uma expectativa distinta quanto ao desempenho de ambos. Segundo ele, o ato de administrar implica basicamente em manter o bom funcionamento de um sistema ou organização já existente, fornecendo um produto ou serviço com a qualidade necessária dentro do prazo certo e do orçamento fixado.

Contudo, Bennis (1996), tem sua própria descrição das principais características condizentes ao comportamento de um gerente e de um líder, conforme lista descrita abaixo:

- a) O gerente administra; o líder inova.
- b) O gerente é uma cópia; o líder é original.
- c) O gerente focaliza-se em sistemas e estruturas; o líder focaliza-se nas pessoas.
- d) O gerente apoia-se no controle; o líder inspira confiança.
- e) O gerente tem uma visão a curto prazo; o líder tem uma perspectiva a longo prazo.
- f) O gerente pergunta como e quando; o líder pergunta o quê e por quê.
- g) O gerente tem os olhos sempre nos limites; o líder tem seus olhos sempre no horizonte.
- h) O gerente limita; o líder dá origem.
- i) O gerente aceita o status quo; o líder o desafia.
- j) O gerente é o clássico bom soldado; o líder é a sua própria pessoa.
- k) O gerente faz certo as coisas; o líder faz a coisa certa.

Tal conceito, tendo em mente o que os autores reforçam, pode-se afirmar que a gestão é definida como o ato de administrar. Já a liderança é definida como o ato de conduzir um grupo de pessoas, influenciando-o de maneira a estar motivado a executar o que foi proposto.

Visando esta responsabilidade que é liderar Charan (2008), apresenta três critérios sobre o ambiente que a empresa deve entender quando aloca seus líderes.

O primeiro critério refere-se à liberdade do líder para definir metas ambiciosas para si mesmo na redefinição do trabalho. O segundo critério discute a liberdade para liderar a equipe que possui, da maneira que melhor atenda a organização, em equilíbrio com seus próprios objetivos. O terceiro, a liberdade de definir como equilibrar melhor as necessidades de curto e longo prazo do negócio, de todas as maneiras.

Charan (2008), ressalta ainda que em muitos casos, as pessoas se sentem pouco à vontade com tanta liberdade. E isso se dá pelo fato que a grande maioria está condicionado a seguir modelos pré-determinados.

Com base nos autores mencionados acima pode dizer que as organizações anseiam contar com uma gestão formada por líderes. Com potencial para avaliar de forma correta e competente as inúmeras situações que o cenário atua proporciona.

A contraposição gerente e líder deve ser entendida com clareza pelas organizações. Os papéis desempenhados por gerentes e líderes não devem ser considerados necessariamente contraditórios, mas podem ser caracteristicamente complementares como nos aspectos descritos por Kotter (1990).

A seguir, uma Figura contendo características de um gerente e um líder em ponto de vista.

Figura 1 – Características de um gerente e um líder

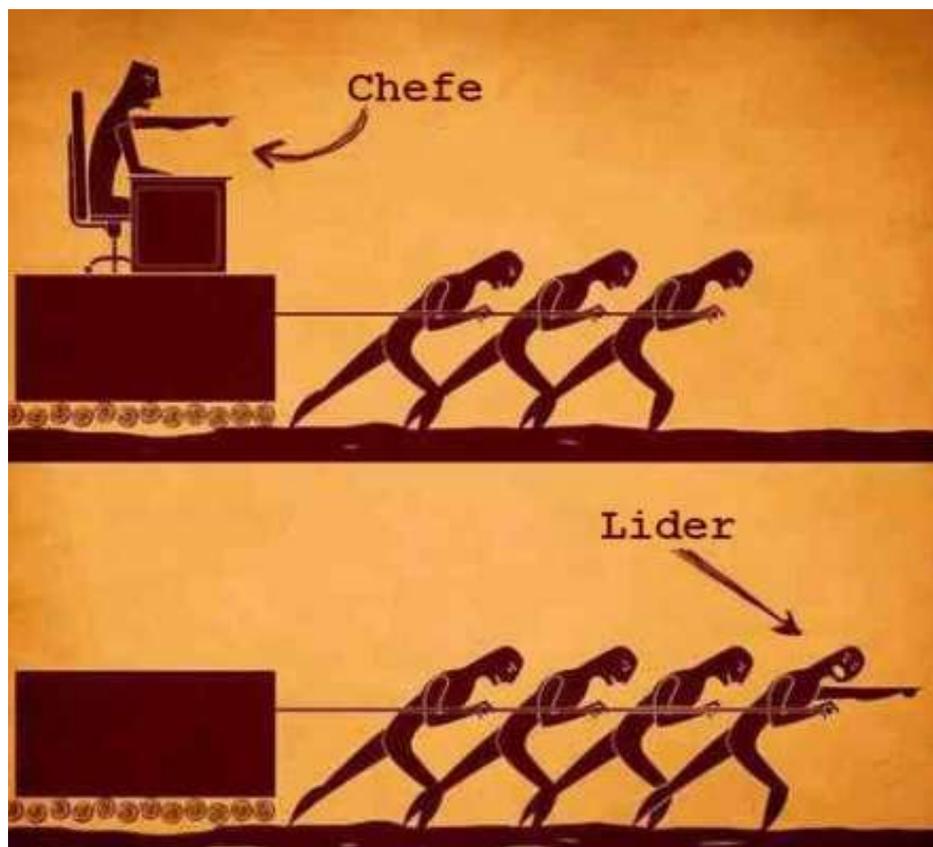
<b><u>GERENTES</u></b>	<b><u>LÍDERES</u></b>
<p><b>1. Planejamento e orçamento</b> – fixa alvos e objetivos para um futuro restrito; estabelece detalhes dos passos para atingir tais alvos, passos esses que devem incluir calendários e orientações principais para a ação imediata. É o gerente que aloca recursos para viabilizar o cumprimento dos planos propostos.</p>	<p><b>1. Estabelecimento de direção</b> – desenvolve uma visão de futuro distante, procurando estratégias que consigam produzir as mudanças necessárias para tornar esta visão realidade.</p>
<p><b>2. Organização e colocação de pessoas</b> – preocupa-se com o estabelecimento da estrutura organizacional delineando os cargos necessários para cobrir os requisitos do plano. Aloca pessoal qualificado comunicando-se com as pessoas a fim de delegar responsabilidades para que o plano seja levado a efeito. Estabelece sistemas que permitam o monitoramento de medidas já implantadas.</p>	<p><b>2. Arregimentação pessoal</b> – comunicando orientações a todos cuja cooperação possa ser necessária, promovendo a criação de coalizões que se sintam envolvidas com a visão proposta e que estejam prontas a se comprometer com sua realização.</p>
<p><b>3. Controla e soluciona problemas</b> – monitorando resultados detalhados a serem confrontados com o plano, de maneira formal, como também informal, através de relatórios, reuniões e outros meios de registro. É ele que identifica desvios que freqüentemente são chamados de 'problemas', planejando e organizando-se para resolvê-los.</p>	<p><b>3. Trabalha a favor da motivação e da inspiração</b> – mantendo as pessoas em movimento na direção certa apesar das barreiras políticas, burocráticas e de resistências à mudança, fazendo apelo às necessidades humanas mais fundamentais, a valores e emoções.</p>

Fonte: Kotter (1990, p 4 e 5)

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.

Dando sequência, Figura 2, contendo a diferença do liderar e chefiar,

Figura 2 - Diferença de líder e chefe



Fonte: Pesquisa Google Imagens, (2011)

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.

Sendo assim, as linhas que delimitam as características que há em líderes e gerentes não são tão distintas a ponto de fazer uma distinção entre os dois perfis. Isso faz com que, muitas vezes, um possa executar parte das tarefas do outro.

### 3.1.2 Liderança feminina

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.

O autor afirma ainda que o perfil da mulher que exerce um cargo de liderança é bem diferente de alguns anos atrás. Elas estão ambiciosas e possuem uma rede de relacionamento de causar inveja.

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.

A autora supracitada prossegue reforçando que o olhar das organizações sobre a sua competência, muitas vezes, ainda é de desconfiança, pois na maioria dos casos, não basta apenas ser competente, eficaz e eficiente, existe uma tentativa constante de provar que são melhores profissionais que os homens, ou que merecem estar naquele cargo ou função.

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.

Ele afirma que isso se dá em função de que elas estudam mais, se dedicam mais, e normalmente estão melhor preparadas. Além disso, buscam ser mais transparentes nas dinâmicas e entrevistas. Reforça que há possibilidade de que estes sejam alguns dos fatores que fazem com que elas estejam ocupando cada vez mais cargos de gestão.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, em 2018, divulgou um estudo de estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. O que mais chama a atenção dos leitores é o grau de escolaridade entre homens e mulheres.

O setor do IBGE responsável por esta divulgação é conhecido como PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios). Conforme os dados da PNAD Contínua 2016, não houve discrepâncias na frequência ao ensino fundamental entre homens e mulheres na medida em que o acesso à escola para a faixa etária de 6 a 14 anos está praticamente universalizada.

De forma similar, vez que tal dispositivo oferece às mulheres um grau de independência e autonomia, inclusive para fins profissionais. Neste sentido, vincula-se a posse do telefone móvel celular ao empoderamento e ao crescimento da produtividade.

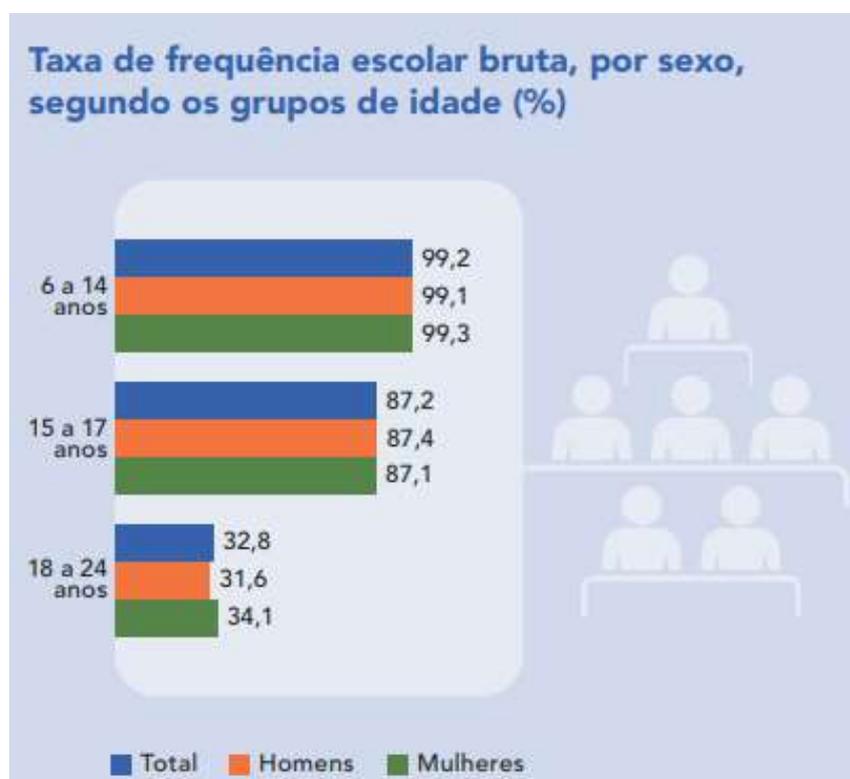
A frequência à escola das pessoas de 15 a 17 anos independentemente do nível de ensino, ou seja, a frequência escolar bruta, também apresentou valores muito próximos para mulheres e homens, de 87,1% e 87,4%, respectivamente.

Para a faixa etária de 18 a 24 anos, o percentual de mulheres na escola é superior ao dos homens em 2,5 pontos percentuais.

A vantagem educacional das mulheres fica evidente a partir da análise de indicadores que mensuram o atraso escolar e o nível educacional da população adulta. Esse indicador mede a proporção de pessoas que frequentam escola no nível de ensino adequado a sua faixa etária, incluindo aquelas que já concluíram esse nível, em relação ao total de pessoas da mesma faixa etária.

A seguir, Figura 3 contendo a taxa de frequência escolar bruta, por sexo, segundo os grupos de idade.

Figura 3 – Taxa de frequência escolar bruta, por sexo, segundo os grupos de idade.

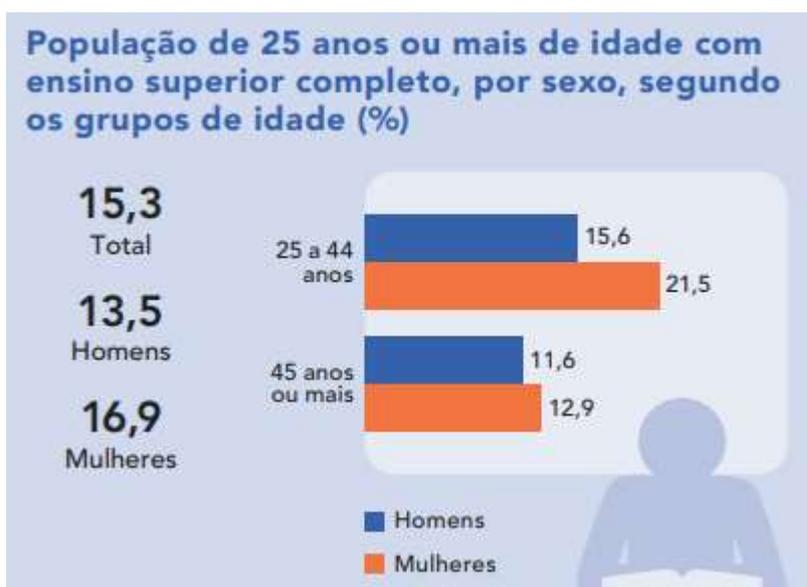


Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2016.

Contudo, a maior diferença percentual por sexo encontra-se no nível superior completo, especialmente entre as pessoas da faixa etária mais jovem, de 25 a 44 anos de idade, em que o percentual de homens que completou a graduação foi de 15,6%, enquanto o de mulheres atingiu 21,5%, indicador 37,9% superior ao dos homens.

Na sequência, Figura 4 contendo a população de 25 anos ou mais de idade com ensino superior completo, por sexo, segundo os grupos de idade.

Figura 4 – População de 25 anos ou mais de idade com ensino superior completo, por sexo, segundo os grupos de idade



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2016.

Na mesma linha de pensamento, Maxwell (2008), afirma que há uma relação de habilidades que os líderes potenciais demonstram que são atreladas ao perfil feminino, conforme mencionada a seguir.

Entre elas aparecem: Capacidade de adaptação: ajustam-se rapidamente às mudanças; discernimento: compreendem quais são as questões mais importantes; perspectiva: enxergam além do ponto em que estão; comunicação: interagem com as pessoas de todos os níveis da organização; segurança: confiam no que são, e não no cargo que ocupam; disposição para servir: fazem o que for necessário; iniciativa: encontram maneiras criativas de fazer as coisas acontecerem; maturidade: colocam a equipe em primeiro lugar; persistência: mantêm consistência em termos de caráter e competência a longo prazo e confiabilidade: são dignos de confiança naquilo que é mais importante. (MAXWELL, 2008, p. 109).

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.

Sendo assim, no mundo feminino, pode-se contar com o um alto potencial, que busca constantemente o crescimento profissional e pessoal, novos desafios, e que pode ser por si só uma marca de liderança ou característica de um estilo ainda a ser desbravado.

## 3.2 COMPETITIVIDADE NO MERCADO DE TRABALHO

Nesta seção estão abordados os conceitos de competitividade e mercado de trabalho.

### 3.2.1 Competitividade

Diante da grande abrangência, o conceito de competitividade pode ser entendido de diversas maneiras e aplicado tanto na comparação entre organizações individuais quanto entre setores ou categorias internacionais.

Nesse sentido, Hitt (2002), destacam que: [...] a competitividade de um país é alcançada através do acúmulo da competitividade estratégica de cada uma de suas empresas na economia globalizada (HITT, 2002, p. 13).

Compactuando com essa opinião, Artto (1987), sustenta que: [...] a meta mais importante para uma economia de mercado é que sua competitividade internacional esteja ao menos ao nível de competitividade de seus competidores (ARTTO 1987, p. 47).

Entretanto, já na visão de Degen (1989), a competitividade está diretamente ligada à eficiência empresarial. Sendo assim o autor afirma que ela é a base do sucesso ou fracasso de um negócio onde há livre concorrência.

Aqueles com boa competitividade prosperam e se destacam dos seus concorrentes, independente do seu potencial de lucro e crescimento. Competitividade é a correta adequação das atividades do negócio no seu microambiente (DEGEN, 1989, p.106-107).

Segundo Coutinho e Ferraz (2002), afirmam que de forma geral, a competitividade pode ser definida, como a capacidade que um sistema possui em atuar com sucesso em um dado contexto de negócios. Este sistema pode ser no setor industrial, grupo de empresas ou uma empresa específica.

Nesse sentido, os autores supracitados acima, descrevem o desempenho competitivo de um sistema como sendo condicionado por três conjuntos de fatores: fatores sistêmicos, fatores estruturais e fatores internos à empresa.

Os fatores sistêmicos são externos ao ambiente da empresa. Entretanto, podem afetar diretamente a configuração dos fatores estruturais e a capacidade competitiva da empresa. Entre eles, estão os fatores:

- a) macroeconômicos (taxa de câmbio, oferta de crédito e taxas de juros);
- b) políticos e institucionais (políticas tributárias e tarifárias, regras para compras por parte do Estado e esquemas de suporte ao risco tecnológico);
- c) regulatórios (políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e de proteção ao consumidor);
- d) infraestrutura (disponibilidade, qualidade e custo da energia, transporte, telecomunicações e serviços tecnológicos);
- e) sociais (qualificação da mão de obra e legislação trabalhista e de seguridade social);
- f) dimensão regional (distribuição espacial da produção);
- g) internacionais (tendências em termos de comércio internacional, investimentos, relações com organismos internacionais, acordos internacionais e políticas de comércio exterior) (COUTINHO E FERRAZ, 2002).

Os fatores estruturais referem-se ao setor no qual a empresa opera e são aqueles fatores que estão parcialmente sob sua influência. Incluem as características:

- a) gerais dos mercados consumidores (distribuição geográfica, faixas de renda, grau de sofisticação, acesso ao mercado externo e custos de comercialização);
- b) configuração geral da indústria na qual a empresa atua (grau de concentração, escalas de operação, qualidade dos insumos empregados, relacionamento com fornecedores, clientes e concorrentes, grau de verticalização e diversificação setorial, e condições da evolução tecnológica);
- c) modelo de concorrência (o sistema fiscal-tributário, a regulamentação das práticas de importação e exportação, e a propriedade intelectual e dos meios de produção) (COUTINHO E FERRAZ, 2002).

Os fatores internos à empresa incluem traços e condições que estão sob a esfera de decisão dos empresários ou executivos. Incluem as competências e recursos acumulados ao longo do tempo pela empresa, e que podem constituir algum tipo de vantagem competitiva ou comparativa em relação aos seus competidores. Tais como:

- a) o domínio de uma certa tecnologia, a propriedade ou controle de certa capacidade de produção, a competência mercadológica e operacional de seus recursos humanos, a capacidade de atender os requisitos de qualidade e os desejos dos clientes e a articulação bem-sucedida de toda a cadeia de valores.
- b) a competência em gestão, ou seja, a capacidade dos gestores de orquestrar de forma eficiente e eficaz todos os recursos, distinguindo-se dos concorrentes e gerando valor. (COUTINHO E FERRAZ, 2002).

Sendo assim, na sequência a Figura 5, contendo os três fatores determinantes da competitividade.

Figura 5 - Fatores determinantes da competitividade



Fonte: Coutinho e Ferraz (2002, p. 19)

Ao encontro destas definições mencionadas acima, a competição é o termômetro para as adaptações das atividades de uma empresa em relação ao seu nicho de mercado. Uma das estratégias utilizadas pelas empresas para serem competitivas é a diferenciação de seus produtos e/ou serviços.

A gestão da qualidade auxilia no processo de competitividade a partir do momento que oferece ao mercado produtos livres de defeitos, entregas rápidas, isto associado aos programas operacionais que passam a contribuir plenamente para atender seus consumidores.

O modelo de gestão da qualidade procura atender prontamente aos requisitos da competitividade através da colocação de novos produtos e serviços, necessidade

de oferecer produtos e serviços com alta qualidade a custos relativamente baixos que os tornem competitivos, capacidade rápida de inovação, dentre outras.

### **3.2.2 Mercado de trabalho**

Mercado de trabalho é um termo que se refere as formas existentes de trabalho, sendo remunerados de alguma forma, seja trabalho manual ou intelectual. As pessoas vendem sua força de trabalho por um salário, que pode ser em dinheiro, moradia, bonificação, ou outra forma de recompensa pelo trabalho exercido (SILVA, 2014).

Para Carvalho (2008), o mercado de trabalho refere-se às ofertas de trabalho ou emprego oferecidas pelas organizações, em determinada época ou lugar, e pode sofrer instabilidade decorrente do número de empresas existentes em certa região. Sua demanda, o que gera disponibilidade de vagas e, portanto, oportunidades de emprego.

No mesmo sentido, Banov (2012) reforça que o mercado de trabalho nada mais é do que as vagas de emprego oferecidas pelas empresas e a oferta e procura das mesmas que está refletido nos critérios de seleção de pessoal dentro do sistema de recursos humanos das empresas.

Carvalho (2008), complementa que os termos de oferta e procura estão ainda relacionados com os segmentos do mercado, como por exemplo, por setores de atividades, por tamanho, por origem ou ainda, por localidades. Diante disso, pode-se dizer que o mercado de trabalho passa por três situações: oferta maior do que a procura, oferta menor do que a procura e oferta igual à procura.

De acordo com esta afirmativa, pode-se dizer que quando há oferta maior do que a procura, há excesso de ofertas de emprego pelas empresas e escassez de candidatos.

Nesse caso, as organizações acabam investindo mais em recrutamento, os critérios de seleção se tornam mais flexíveis, investem mais em treinamento para compensar a inadequação dos candidatos, os salários são mais altos para atrair mais candidatos, sem mencionar na concorrência entre as empresas na disputa pelos mesmos candidatos. (Carvalho 2008).

Já para os candidatos, esta situação representa mais oportunidades de trabalho, podem escolher onde trabalhar, passam a fazer reivindicações de aumento

de salário na empresa em que atuam e se não estiverem satisfeitos, é o momento de procurar um novo emprego.

Já na situação em que a oferta é menor do que a procura, ocorre o inverso da situação anterior. Há excesso de candidatos e escassez de ofertas de emprego, as organizações fazem baixos investimentos em recrutamento e treinamento, a seleção de pessoas é mais rigorosa, os salários também tendem a ser menores e a competitividade entre as empresas é inexistente. (CARVALHO, 2008).

Porém, para os candidatos, a concorrência aumenta devido à disputa por uma mesma vaga de emprego, chegam a candidatar-se para cargos inferiores às suas qualificações profissionais e aceitando salários menores.

Na percepção de Banov (2012), o ponto de equilíbrio da situação de mercado se dá quando a oferta é equivalente à procura de emprego. Contudo este é o cenário ideal, mas o mais difícil de ser alcançado.

Neste sentido, sabe-se que a competitividade e o crescimento pessoal são os fatores motivadores para que o indivíduo procure qualificação e conhecimento. Caldas (2017) destaca que o sucesso de uma organização, está diretamente ligado a qualificação de seus funcionários. Já a falta de qualificação colabora negativamente para o sucesso da empresa.

Marras (2010), reforça que mediante esse conceito, os trabalhadores obrigaram-se a compreender que o compromisso de sua capacitação profissional vem sendo um diferencial único e exclusividade do seu perfil, e não mais da empresa na qual faz parte. Com base nisso, cada indivíduo que deseja entrar no mercado de trabalho deverá entender que, para obter destaque, se faz necessário ser melhor que os demais que estejam requerendo um trabalho formal.

Almeida (2009) complementa que as relações de trabalho entre a organização e empregado também passaram por muitas mudanças. No passado, os profissionais permaneciam na mesma empresa durante toda sua vida profissional. Hoje esta realidade é diferente, pois uma grande parcela dos profissionais muda de organização com maior frequência. Assim, aumenta a demanda das empresas por adotarem trabalhadores temporários.

Neste sentido, o termo trabalho é preferido ao de emprego, pois neste termo há uma inclusão dos profissionais autônomos que proporcionam seus serviços diretamente ao mercado e ainda podem ser contratados pelas empresas como

prestadores de serviços ou consultores. Essa disparidade das modalidades de contratação que atualmente as empresas necessitam gerenciar exige uma maior flexibilidade da legislação trabalhista, a que muitos criticam por ter levado a uma precarização do trabalho. (ALMEIDA, 2009).

Na mesma percepção Lacombe (2011), complementa que a terceirização é apenas uma das formas de trabalho, cuja disposição deve se acentuar no futuro próximo. O emprego com vínculo empregatício e a composição vertical das atividades tem tendência a diminuir em função dos altos custos que esta modalidade gera. O trabalho será cada vez mais realizado por empresas terceirizadas, por profissionais autônomos que atuam dentro da empresa ou até mesmo, em sua própria residência, entre tantas outras alternativas.

Sendo assim, com base nas teorias dos autores relacionados acima, para se atuar com destreza neste âmbito profissional, que está cada vez mais competitivo, se faz necessários estar preparado, qualificado e disposto a se adaptar as constantes mudança do mercado que o cenário atual está proporcionado.

### 3.3 EVOLUÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

A seguir serão descritos um breve histórico com os principais marcos da evolução da mulher no mercado de trabalho. Além disso será traçada uma linha do tempo com as principais conquistas da mulher brasileira.

#### **3.3.1 Mulher no mercado de trabalho: breve histórico e marcos importantes**

A Segunda Guerra Mundial foi o ponto de partida para a evolução da mulher. Pois, elas aliaram sua função de dona de casa e cuidadora dos filhos a de mulher independente que trabalha para o sustento de sua família. Isso se deu em função de que os homens, que eram os provedores de seus lares estavam lutando em defesa de sua pátria.

Diante deste fato histórico, Kuhner (1977), afirma que houve a consolidação do sistema capitalista. Por consequência, houveram várias mudanças na dinâmica do trabalho feminino. Um intenso crescimento da maquinaria e um acelerado

desenvolvimento tecnológico fizeram com que grande parte da mão de obra feminina fosse transferida para as fábricas.

No entanto, também enfatiza que tinham com uma carga horária de até 18 horas por dia, e um salário inferior ao do homem. Contudo, mesmo sendo vítimas de preconceito e discriminação as mulheres passaram a lutar, em busca de um espaço no mercado de trabalho e pela igualdade diante dos homens.

Conforme Tonani (2011), no passado, uma mulher inserida no mercado de trabalho era algo difícil de ser visto. Em qualquer ficha cadastral que tivesse a presença feminina, localizava-se no campo “profissão” a descrição “do lar” ou “doméstica”.

Cohen (2009), explica que somente em 1943, surgiram as primeiras normas brasileiras de proteção ao trabalho da mulher, descritas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Contudo, atribuíam restrições às atividades extraordinárias, noturnas, insalubres e perigosas.

Tonani (2011), destaca ainda que naquela época, toda mulher era vista como rainha do lar, e as organizações sociais tinham como composição familiar o homem como o único provedor. A mulher tinha o papel de cuidar da casa, do marido e dos filhos, não havia um trabalho para o qual ele saísse de casa como o homem, apenas ficava em casa, exercendo atividades rotineiras.

Em função disso, surgia à escassez de mão de obra qualificada e a importância da mistura de gêneros no comando de uma organização, as mulheres foram aproveitando e ganhando cada vez mais espaço dentro desse mercado tão competitivo.

Coutinho (2011), afirma que:

[...] foi somente no início do Século XX contudo, que as mulheres brasileiras das camadas médias começaram a atuar nas empresas, preenchendo funções de apoio (secretárias, por exemplo) enquanto aguardavam e/ou se preparavam para o casamento, ainda que algumas permanecessem no trabalho mesmo depois de casadas, especialmente antes do nascimento dos filhos, para aumentar a renda familiar. Pouco a pouco, a despeito da permanência da segregação a que sempre foram submetidas na esfera pública, elas foram abrindo espaço e galgando posições cada vez mais elevadas nessas empresas. Atualmente, após anos de exclusão aberta das posições de poder e autoridade, já encontramos, no país, mulheres ocupando posições de destaque, ainda que a exclusão persista, mesmo que, na maioria das vezes, de forma velada. (COUTINHO, 2011, p.62).

“A luta da mulher por melhores condições de trabalho e por sociedades mais justas e igualitárias é antiga e contou com a participação de grandes personagens femininas ao longo da história” (COHEN, 2009, p. 161).

Para Cohen:

Companheira do homem nas lides do campo, comerciante ou médica no Egito antigo, relegada a um segundo plano entre os judeus e mantida em clausura pelo ateniense, ela assumiu posição de destaque pela primeira vez durante o Renascimento, ao ser associada à Ciência por meio da figura das “preciosas”, das “sábias” ou das “enciclopédias” e reconhecida pelas suas habilidades manuais, notadamente na produção da seda de Milão e dos veludos de Florença. (COHEN, 2009, p. 161).

“Às mulheres tampouco era facultado aprender a ler. Quando aprendiam algo, era nas escolas administradas pela Igreja que desenvolviam habilidades manuais e domésticas”. (COHEN, 2009, p. 165).

Na visão de Sina (2005), muitas foram as mudanças do século XX, resultando em uma mudança no modo de ver o mundo. Sendo essenciais para quebra dos paradigmas, acerca da “Tal fragilidade feminina”. Mesmo a história estando farta de exemplos contrariando essa visão, e mencionando que ainda persista o preconceito. Mesmo assim, apesar da oposição das corporações em abrir espaço para as mulheres, elas conquistaram o seu ingresso à custa de muito esforço.

Sina (2005), reforça ainda, que primeiro as mulheres tiveram que atuar nos batalhões da base, linhas de produção e depois foram subindo lentamente na linha hierárquica em uma trajetória aparentemente feita ao contrário. Isso gerou um conflito que, em determinado momento, elas não teriam que abandonar seus trabalhos para dedicar-se apenas à família. Como se os homens não tivessem família, e também não tivessem que cuidar dela de maneira mais presente.

Para Castells (1999), foi a inserção da mulher no mercado de trabalho que modificou tanto o mercado como também a família. Ele se refere ao crescimento da economia, onde evidenciam-se as oportunidades de educação; às mudanças tecnológicas, estando a gravidez, a reprodução da espécie; o desenvolvimento do movimento feminista com busca por direitos e, por último, a difusão das ideias de forma rápida numa cultura globalizada.

Na visão de Tonani (2011), um dos pontos principais que contribuíram para a evolução feminina foi o surgimento dos novos formatos familiares. Onde a figura masculina antes era vista como o único provedor e a feminina como responsável somente pela condução do lar e da criação dos filhos. Com estas mudanças, os lares passaram a ser chefiados por mulheres, casais começaram a dividir compromissos e responsabilidades. Como consequência, a mulher se tornou cada vez mais participativa tanto na economia como na sociedade.

Já na visão de Sina (2005), ele destaca que foi o direito ao voto, a consolidação de um marco no qual, as mulheres que defendiam os direitos femininos, obtiveram sua maior conquista. Foi uma luta que atravessou séculos, não obstante a forte presença feminina nas esferas do poder.

Para reforçar esta tese Cohen (2009), explana que o principal objetivo do voto era então, incentivar e zelar pela participação feminina na vida social, econômica e política de todas as nações.

A trajetória da mulher sofreu várias transformações, pois no passado sua educação era baseada na função maternal, de cuidar da casa, marido e filhos, aos poucos foram conquistando o direito de estudar, de trabalhar e hoje são em maioria nas escolas e universidades. Essas conquistas mostram que a contribuição da mulher para a sociedade está sendo importante para o desenvolvimento desta.

### **3.3.2 Linha do tempo: as conquistas femininas no Brasil**

Não há como saber ao certo aonde e quando o feminismo começou considerando que o conjunto de lutas coletivamente organizadas das mulheres na reivindicação por liberdade, autonomia e por direitos fazem parte disso (NASSIF, 2015).

De acordo com Nassif (2015), pode-se relacionar uma lista com os principais pontos da história do movimento feminista e das lutas mulheres no Brasil:

1832 — O livro Direitos das mulheres e injustiça dos homens, escrito por Nísia Floresta e considerada a obra fundadora do feminismo brasileiro, é publicado no Brasil;

1879 — Mulheres ganham acesso ao ensino superior no Brasil;

1928 — Alzira Soriano de Souza é eleita a primeira prefeita da história do Brasil, no município de Lajes, no Rio Grande do Norte - RN;

1932 — O voto feminino é regulamentado no Brasil, mas apenas para as casadas com autorização e para as solteiras e viúvas com renda própria. Dois anos depois, acabaram as restrições;

1962 — Passou a valer o Estatuto da Mulher Casada, que garantia a elas o direito de trabalhar sem precisar de autorização, além do acesso às heranças e de ter guarda de filhos, caso fosse separada;

1977 — É criada no Brasil a lei que permite o divórcio;

1982 — O Brasil tem a primeira ministra: Esther de Figueiredo Ferraz ocupou o Ministério da Educação;

1995 — É criada a lei federal que sugeria que 20% dos candidatos dos partidos deveriam ser mulheres. Em 1997, a porcentagem subiu para 30%. Só em 2009, tornou-se obrigatória;

2003 — Criação da Secretaria de Políticas para as Mulheres: espaço institucional dedicado à promoção da igualdade de gênero e articulação políticas para as mulheres no âmbito federal;

2006 — Lei Maria da Penha é sancionada para proteger as mulheres da violência;

2009 — Criação da Lei nº 12.015, em que o estupro passa a representar, no Código Penal brasileiro, crime contra a dignidade e a liberdade sexual, que consiste no ato de “constranger alguém, mediante violência ou grave ameaça, a ter conjunção carnal ou a praticar ou permitir que com ele se pratique outro ato libidinoso”;

2010 — Eleita a primeira presidente mulher no Brasil: Dilma Rousseff;

2015 — A Lei do Feminicídio tipifica o assassinato de mulher motivado pela condição de sexo, enquadrado como crime hediondo.

Desta forma, fica evidente que com o passar dos anos, foram grandiosas e significativas a evolução da mulher dentro da sociedade brasileira.

### **3.3.3 Tendências para a mulher no mercado de trabalho**

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.

As mudanças tecnológicas fazem com que as empresas busquem, cada vez mais, por profissionais capacitados e dispostos a enfrentar as diversidades e os desafios mercadológicos, capazes de agregar conhecimentos e trabalhar em equipe. As empresas querem profissionais transparentes, éticos, sociáveis, adaptáveis, comprometidos, e que, se dediquem ao que fazem. (EVANS, 2001).

Para ser contratado não basta apenas cumprir os requisitos técnicos, são necessárias algumas características apontadas por Maerker (1999):

Comunicação: profissional que sabe exprimir ideias;  
Flexibilidade: adapta-se às mudanças e as encara como oportunidades;  
Cumprimento de objetivos: estabelece e se compromete com os objetivos;  
Inovação: apresente novas ideias;  
Gerenciamento de tempo: define prioridades. (MAERKER (1999, p.31)

Essas características vão ao encontro do que pensa Frankel (2007), que afirma que as qualidades listadas são idênticas aos comportamentos que as mulheres apresentam devido a seu papel social, maternal, dedicado e conciliador. Por isso, esses fatores levam a autora a afirmar que a liderança é uma arte feminina e estará cada vez mais evidente.

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.

Neste sentido, a autora afirma que se tratam de funções que não traziam boa remuneração e assim, os homens não queriam desempenhar. Com essas mudanças, esses serviços de primeira linha, como advogados, economistas, analista de banco, serão no futuro, as primeiras a serem substituídas pelas máquinas e até então, eram trabalhos que tinham bons retorno financeiros além do status que proporcionavam.

Frabasil (2018), acredita que a flexibilidade no trabalho terá ascensão, pois é característica das novas gerações. Além disso, essa nova geração necessita de um propósito e não mais apenas estabilidade e boa remuneração.

O modelo atual de trabalho, com 8 ou 9 horas diárias está desatualizado. Flexibilidade está diretamente ligada com as características das novas gerações. A tecnologia entra como facilitadora, pois é possível ter um espaço de trabalho automatizado, fazer reuniões remotas com pessoas do outro lado do mundo. (FRABASIL, 2018).

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 caracterizar o perfil da mulher. Sendo assim a capacidade de se adaptar as mudanças que virão é uma das tendências para o futuro.

De acordo com Schwab (2019 apud SCHNEIDER, 2019), fundador do *World Economic Forum* (WEF), complementa afirmando que a humanidade está ingressando na Quarta Revolução Industrial, uma nova era em que a união de tecnologias digitais, físicas e biológicas modificará drasticamente não apenas o modo de viver, mas o modo de trabalhar.

Desta forma, Schwab (2019 apud SCHNEIDER, 2019) conversou e questionou diversos especialistas em recursos humanos e em gestão estratégica das maiores empresas do mundo. Eles chegaram à conclusão que as habilidades necessárias serão:

- a) Resolução de problemas complexos;

- b) Pensamento crítico;
- c) Criatividade;
- d) Liderança e gestão de pessoas;
- e) Trabalho em equipe;
- f) Inteligência emocional;
- g) Julgamento e tomada de decisões;
- h) Orientação a serviços;
- i) Negociação;
- j) Flexibilidade cognitiva.

Schneider (2019), finaliza afirmando que as pessoas confundem inteligência com consciência. Inteligência é a capacidade de solucionar problemas e consciência a capacidade de sentir. 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.

Sendo assim Silveira e Gouvêa (2008), contribuem mencionado que a mulher tem em sua essência um envolvimento maior com pessoas tanto na sociedade como nas empresas. Tomam sua decisão focadas no equilíbrio, no bem estar comum, o que vai ao encontro das características vista como tendências para o profissional do futuro.

### 3.4 COMPETÊNCIAS DO PERFIL FEMININO

No âmbito das competências do perfil feminino, é importante entender acerca do que são competências por si só para posteriormente escrever sobre o perfil feminino.

#### 3.4.1 Competências

Segundo o dicionário da língua portuguesa, o termo competência significa a “Capacidade decorrente de profundo conhecimento que alguém tem sobre um determinado assunto”.

“Competência, vem do latim *competentia*, e significa a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa, capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade” (FERREIRA, 1995, p. 353).

A partir deste conceito, pode-se dizer que competência é a capacidade de usar nossas inteligências, nossos pensamentos, memória e outros recursos mentais para realizar com eficiência uma tarefa desejada.

Para reforçar esta tese, Brasil (1999), afirma que:

Competências são as modalidades estruturais da inteligência, ou melhor, ações e operações que utilizamos para estabelecer relações com e entre objetos, situações, fenômenos e pessoas que desejamos conhecer. As habilidades decorrem das competências adquiridas e referem-se ao plano imediato do 'saber fazer'. (BRASIL, 1999, p. 7).

Na visão de Zarifian (2001), a competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e que são transformados na medida em que aumenta a diversidade das situações. No caso refere-se a avaliar uma situação prática e mobilizar o conhecimento, a teoria nesse aspecto. Porém, há necessidade de conhecimentos prévios para essa mobilização e utilização por parte dos indivíduos. Ele destaca que a competência não veio com intenção de causar a anulação da qualificação, mas sim, ajudar a ampliar o seu significado.

A competência é a faculdade de mobilização de um conjunto de recursos cognitivos como saberes, habilidades e informações para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações. (Perrenoud, 1999).

Na visão de Rabaglio (2001), as competências do CHA, podem garantir um diferencial competitivo, tanto para homens como para mulheres.

A seguir, Figura 6, contendo as competências CHA:

Figura 6 - Competência CHA

	Competências	Definição
C – Saber	Conhecimento	Conhecimentos técnicos, escolaridade, cursos e especializações, etc.
H – Saber fazer	Habilidades	Experiência nos conhecimentos técnicos, ter colocado em prática o saber.
A – Querer fazer	Atitude	Ter atitudes compatíveis para atingir eficácia em relação aos conhecimentos e habilidades adquiridos ou a ser adquiridos.

Fonte: Rabaglio (2001, p.6)

Para Borba et al (2011), as competências seriam um conjunto destes três elementos:

- a) Conhecimento = Saber. O conhecer não definitivo, ou seja, é uma busca constante em aprender, reaprender e sempre buscar aumentar o conhecimento.
- b) Habilidade = Saber fazer. Usar o conhecimento para resolver problemas e ter criatividade para resolver não só problemas, mas para criar novas ideias.
- c) Atitude = Competência = Saber fazer acontecer. É obter bons ou excelentes resultados do que foi feito com conhecimento e habilidade.

O conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes formam as competências, ou seja, as características, o que a pessoa aprendeu e ainda irá aprender, a busca dos resultados pessoais e da organização unificados e tudo aquilo que se tem como postura para realização de todas as tarefas.

O autor Zarifian (2001), destaca que a competência profissional é a combinação de conhecer, saber fazer, além das experiências e comportamentos que se inserem em um contexto.

Zarifian (2001), destaca ainda que competência é fazer bem o que está proposto e nos comprometemos a realizar, é o ato de tomar iniciativa e se responsabilizar diante de situações profissionais, utilizando a inteligência apoiada ao conhecimento e o compartilhamento de desafios, ou seja, a divisão de responsabilidades.

Enfim, esse novo perfil de competência profissional é composto pelo conhecimento, habilidades e atitudes que se resume ao querer fazer do profissional, ou seja, é a iniciativa e vontade do indivíduo em realizar algo (BRITO, 2005).

### **3.4.2 Competências femininas**

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

Na teoria de Fleury (2013), os elementos considerados para caracterizar o gerenciamento feminino são:

- a) organização (o ambiente e o trabalho são mais organizados);
- b) competência (a mulher é mais comprometida e chegou onde está pela sua capacidade);
- c) compreensão (enxerga a pessoa como um todo e não apenas como profissional);
- d) flexibilidade (capacidade de se adaptar de se adapta as mudanças);
- e) multiprocessamento de informações - (capacidade de fazer mais de uma atividade ao mesmo tempo);

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 encontrarem o meio termo entre trabalho e família.

Faria et. al (2008) retratam que as características femininas são imprescindíveis na maneira de gerenciamento, mesmo sabendo que existirão mulheres sem essas peculiaridades e homens apresentando-as.

O autor afirma também que nova postura feminina faz com que as mulheres assumam compromissos financeiros e em determinados casos são a principal provedora da renda familiar.

A Figura 7, retrata algumas peculiaridades da personalidade feminina e os autores que a confirmam.

Figura 7 - Características da personalidade feminina

Características	Autor
Intuição	GOMES, A. F. (2005)
Sensibilidade	
Compreensão	
Espírito de grupo	
Estilo cooperativo	
Disposição de dividir decisões	
Estimula a participação	
Compartilha poder	
Compartilha informação	
Capacidade de administrar a adversidade	
Habilidade de relacionamento mais desenvolvida	
Flexibilidade quanto aos horários	
Estimula, valoriza e encoraja os outros	
Necessidade de conciliar situações de conflito	
Maior competência comunicativa	
Dá importância ao relacionamento interpessoal	
Uso de motivação e persuasão em vez de ordem e controle	
Maior habilidade de improvisação	
Concentram-se no <i>empowerment</i>	
Entendem e desenvolvem relacionamentos com mais facilidade	
Dinâmicas	
Mais criativas	COSTA & NEVES (1997)
Ousadas	
Inovadoras	
Emoção	
Colaboração	
Capacidade de persuasão	
Simplicidade	
Desejo de realização	
Senso de responsabilidade	
Sendo de julgamento	

Fonte: Faria et al. (2009 p. 5)

Renesch (2003) destacou certas características que seriam a composição do estereótipo de liderança feminina:

- a) Harmonia – se os homens são donos do “hemisfério esquerdo”, às mulheres cabe o “hemisfério direito”. Isso implica uma capacidade de ver o todo, aplicar a criatividade, raciocinar pela intuição, entre outros.
- b) Delicadeza – mulheres foram educadas para serem gentis e delicadas.
- c) Cooperação – as mulheres foram criadas para “ajudar” na casa. Nas brincadeiras de infância cada uma tinha a sua vez. A menina boazinha era a que “ajudava a mamãe”.

- d) Pôr o grupo em primeiro lugar – as meninas sempre eram encorajadas a fazer-se queridas, por tantos quanto possível. O objetivo era ser a mais popular... se pensava em si mesmo era tida como “egoísta”. Se demonstrava prazer em “ganhar” recebia o rótulo de “exibida”.
- e) Maternalismo – fazer o papel de mamãe para as bonecas dizia o quanto era importante ser maternal. Tomar conta de crianças pequenas era, com frequência, a primeira experiência profissional.

Dando sequência ao seu ponto de vista Renesch (2003), afirma que tradicionalmente, a preferência pelo estilo de liderança, sempre recaiu sobre as características masculinas. Essas características em geral, até então as mulheres bem-sucedidas têm estudado e copiado. Mas, o novo debate gira em torno de dois pressupostos: um reforçando que as mulheres enquanto grupo têm um estilo de liderança diferente; e, o outro, enfatizando que esse estilo é melhor. Isso significa que as mulheres, pela sua própria natureza, merecem não apenas um tratamento e uma representatividade iguais às dos homens, mas sim, pela própria natureza, um tratamento superior.

Para concluir seu pensamento, o autor cita ainda que os homens são mais autoritários e transacionais e as mulheres são mais transformacionais. Os homens usam mais o poder da posição e as mulheres apoiam-se em suas habilidades interpessoais.

Assim, se os homens são melhores em inovação e manipulação de materiais, as mulheres se destacam em promover a união e a cooperação, afinal, um não é superior ao outro. A proposição de um modelo feminino ou masculino é algo em construção. (FLEURY, 2013)

“O que se percebe mesmo que caminhando a passos largos, é que ainda falta consenso de que homens e mulheres têm suas próprias competências que os tornam habilidosos em sua forma particular de liderar”. (TONANI, 2011, p. 11).

Nesse sentido, a Figura 8, mostra as principais diferenças entre o perfil feminino e o perfil masculino

Figura 8 - Perfil feminino x masculino

<b>Homens</b>	<b>Mulheres</b>
Lógicos	Intuitivas
Racionais	Emocionais
Agressivos	Dóceis
Competitivos	Cooperativas
Independentes	Educadoras

Fonte: Faria et al., (2009, p. 15)

Normalmente a mulher adota estratégias que repercutem positivamente a organização, exigem o amplo envolvimento das pessoas dentro da empresa, avaliam o custo benefício de suas decisões e normalmente tomam decisões equilibradas (SILVEIRA e GOUVÊA, 2008).

Na percepção de Silveira e Gouvêa, as mulheres adotam um planejamento que repercutem positivamente na organização, pois:

(...) permitiu constatar que as estratégias adotadas pelas mulheres têm influência direta no desempenho das organizações. Para as mulheres, é muito importante o amplo envolvimento das pessoas na empresa. As mulheres valorizam as relações com os colaboradores da organização, especialmente, se estas pessoas são do círculo familiar. As mulheres possuem consciência dos custos e benefícios do crescimento de suas empresas e buscam tomar decisões equilibradas. (SILVEIRA E GOUVÊA 2008, p. 127).

Lindo et al. (2007), afirma que a realização pessoal é o que faz com que as mulheres persistam com seus ideais, e conseqüentemente tenham um índice tão proveitoso do tempo de experiência no cargo.

Assim, quando ocupam cargos mais elevados na hierarquia organizacional a conciliação de vida pessoal e profissional se torna mais difícil, pois como sua responsabilidade é maior e demanda mais tempo e dedicação ao trabalho, com isso, elas têm que criar novas estratégias para haver essa conciliação.

Cappelle (2007), afirma que para as mulheres as conquistas comprovam dedicação, mas também necessidade.

De acordo com Probst (2003) e Tanure et al. (2006), as mulheres sofrem mais estresse devido ao acúmulo de trabalho, pois as pressões são muitas dentro e fora dele, já que elas se dedicam tanto ou mais ao trabalho que os homens.

Além disso, ao voltar para casa também se dedicam igualmente ao lar, no contexto familiar praticamente é ela a única responsável pela gestão da casa (filhos, empregados, finanças etc.), muito embora, esse papel venha sendo atribuído também aos homens que vão assumindo determinadas tarefas ainda muito timidamente.

França (2008) relata que o saber conciliar os diferentes papéis exercidos por essas mulheres é que é o principal desafio. E que esse equilíbrio não pode ser alcançado por apenas um gerente e sim, através de parcerias entre gerentes e funcionários.

Schwartz (2001), menciona que a mulher e as empresas possuem a liberdade de escolhas. Ela pode ter a liberdade para escolher a carreira, a família ou a combinação das duas. E as empresas que as aceitam têm o acesso às mulheres possivelmente mais talentosas.

A partir do momento em que o ser humano e as organizações passarem a valorizar os outros, reconhecendo as igualdades e respeitando as diferenças, as discriminações, em especial as de gênero, cedendo lugar a complementaridade e, engajando-se profissionalmente, o que irá valer será o talento, a habilidade, a competência e a qualificação. Só assim haverá um maior crescimento pessoal e organizacional, favorecendo ambos os lados.

### 3.5 OS MAIORES DESAFIOS PROFISSIONAIS DAS MULHERES

A seguir será descrito sobre o fator preconceito, a maternidade e os principais desafios que a mulher encontra.

#### 3.5.1 Fatores de Preconceito

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

Ao encontro desta afirmação, não é exagero dizer que:

O machismo e o preconceito contra a mulher ainda são os principais motivos que atrapalham o empoderamento do sexo feminino nas empresas. Pesquisa do Data Popular aponta que 78% dos homens avaliam como normal a mulher para de trabalhar para cuidar da família. Por outro lado, 54% do público masculino sente vergonha de outra pessoa do mesmo sexo que deixa o mercado formal para cuidar dos filhos e do lar. (TEMÓTEO, 2013, p. 21).

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.

Para, Rodrigues e Silva:

As mulheres têm que provar diariamente que são tão competentes e qualificadas quanto os homens para conseguirem manter-se em suas funções, submetendo-se até mesmo, em algumas vezes, a assumir posturas tidas como “masculinas” para firmar-se em suas posições. Essa briga por direitos iguais é equivocada para a mulher hoje. Na verdade, a luta deve ser pela igualdade de direitos civis e sociais e pela valorização financeira e moral da capacidade feminina no desenvolvimento em toda a sociedade, nos mais diferentes aspectos. (2015, p. 4).

Fonseca (2013) se posiciona afirmando que algumas características do universo feminino como: impulso para acomodar situações, sensibilidade para a necessidade dos outros e preocupações comunitárias, foram algumas características consideradas como fraquezas. E este pensamento era preconceituoso.

Para complementar é fato que as mulheres valorizam mais o trabalho em equipe, são mais perseverantes e constantes, são menos imediatistas e mais capazes de raciocinar no longo prazo, sobrevivem melhor em tempos de aperto, possuem maior abertura e flexibilidade para o aprendizado constante. Todas essas são características naturais nas mulheres. (FONSECA, 2013).

Ao se inserir no mercado de trabalho em cargos de liderança, a mulher trouxe consigo “características natas e maternais, o dom de ensinar, de ser coach, 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” (MANDELLI, 2015, p. 2).

“Chegar ao poder assusta homens e mulheres, mas o mais ameaçador para a mulher, é que somam ao medo natural a culpa por estar ‘contrariando a natureza’ como se na natureza de verdade, as fêmeas não fossem grandes caçadoras” (MARQUES, 1999, p. 86)

O processo de mudança é muito difícil, exigindo cuidado e tempo. Para obter a mudança que se torne duradoura, não se pode tentar mudar apenas as pessoas, mas sim as culturas organizacionais das empresas.

### **3.5.2 Maternidade**

De fato, a chegada de um filho interfere, positiva ou negativamente, na vida da mulher e as atividades profissionais tendem a ficar em um segundo plano. (PICCININI, GOMES, NARDI, LOPES, 2008).

De acordo com Rocha (2011), as executivas e gerentes gerais relataram que utilizam estratégias que buscam o equilibrar este momento ao trabalho. As medidas mais utilizadas são a busca por uma flexibilização de horário de trabalho, evitar horas extras e reduzir as viagens. Como estratégia de investimento em suas carreiras, acreditavam que passaram a concentrar-se mais em suas tarefas, tendo um incentivo maior para trabalhar e evitar a demissão.

De acordo Maluf (2012), “a inter-relação entre a idade da primeira gestação e o desenvolvimento posterior da vida profissional é explicável em função das expectativas correspondentes a cada faixa etária”. A mulher enfrenta em seu início de vida adulta a pressão de gerar seu filho simultaneamente com questão de investir em sua carreira.

A vinda precoce de uma criança na vida de uma mulher juntamente com as restrições específicas que a acompanham, em um ambiente em que as atividades domésticas não são compartilhadas da mesma forma em ambos os sexos, as mulheres acabam limitando seu futuro como profissional.

Entretanto, Probst (2003), afirma que houve a redução da fecundidade com mais intensidade nas décadas de 70 e 80. No início dos anos 90, a fecundidade já representava uma taxa baixa de fecundidade: 2,6 %, e que caiu mais para 2,3% no final da década. E com este acontecimento, as mulheres com menos filhos puderam conciliar a função de mãe e o lado profissional.

Para Maluf (2012), existem diversas pesquisas que apontam que as mães tendem a estarem mais envolvidas no dia a dia dos seus filhos do que os pais e também que geralmente são elas que estão a frente do planejamento educacional, isso em função de serem controladoras e não conseguirem delegar as atividades aos pais. Os homens aos poucos vêm cooperando mais com as mulheres nos afazeres domésticos além de estarem tendo maior participação na educação e desenvolvimento de seus filhos.

Neste contexto, Maluf (2012, p. 9), afirma ainda que: Observa-se, porém, um número crescente de pais que compartilham com a mulher ou até mesmo assumem as tarefas educativas e as responsabilidades de formação dos filhos, buscando adequar-se às demandas da realidade atual.

Neste sentido, Almeida (2007), afirma que as redes de apoio são uma das possíveis maneiras de conciliar a vida familiar com a vida profissional da mulher atual. Entre as diferentes formas de cuidados dados às crianças e que podem ser acessadas pelas mães estão às escolas, creches, babás, vizinhas, avós, crianças cuidando de crianças. A opção por cada forma de cuidados dependerá do contexto e das crenças que cada família compartilha.

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).

### **3.5.3 Principais desafios**

Para Munhoz (2000), as mulheres preencheram o espaço que estava sendo ocupado pelos homens, no mercado de trabalho, com três características: poder de competição, habilidade de pensar, e o comportamento agressivo ou positividade.

De acordo com Loureiro e Ikeda (2013), o grande desafio é mostrar para essas mulheres que vale a pena assumir um papel de liderança. Este desafio deve-se ao fato de que esse tipo de oportunidade - de exercer um cargo de liderança – aparece juntamente com o desejo de ter filhos, por isso, algumas delas acreditam que o bônus não compensa o ônus.

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.

“Se paralelamente, o mercado valoriza as características consideradas predominantes nas mulheres, seus pares tendem a questionar sua real competência” (TONANI, 2011, p. 8).

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. Por vezes, é alvo de comentários pejorativos, não sendo dado a elas o merecido valor, colocando em questão sua competência, duvidando de sua capacidade de ser enérgica, de comandar, de se impor, modificando seus atributos singulares como elementos desqualificadores para o desempenho de sua liderança.

A participação feminina na liderança empresarial enfrenta muitos desafios:

Apesar de observarmos números crescentes da participação feminina em cargos de liderança, os desafios ainda são grandes. Em artigo publicado em 2008 no Correio Braziliense, de autoria de Daniela Lima e Edma Cristina de Góis, a pesquisadora Amanda Fellows, doutoranda no Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB), atesta que de posse das mesmas possibilidades que os homens, as mulheres ainda são alvo de preconceito de gênero. (TONANI, 2011, p. 8).

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.

Na sociedade e também no mercado de trabalho, outro desafio enfrentado é a competição e a comparação com outras mulheres. Muitos atributos são levados em consideração, o que gera uma concorrência entre mulheres. Dickson, (2001) destaca:

Os atributos usados para avaliar em comparação e competição com outras mulheres são: atratividade, onde entra aparência, forma do corpo, tom de pele, idade, cabelos e feminilidade; inteligência, que abrange formação, status que ocupa no trabalho, experiência e especialização; condição social, que agrega classe social, status do marido e número de filhos; personalidade, onde visa articulação, confiança, postura e relaxamento e por fim, situação financeira, que engloba roupas e poder aquisitivo. (DICKSON, 2001, p. 143).

Ainda na visão do autor: “Muitas mulheres se sentem confortáveis com uma certa dose de competição e individualismo; apreciam essa estrutura e prosperam num ambiente racional e analítico”. (DICKSON, 2001, p. 128).

“Outras sentem-se menos à vontade com o estilo impessoal. Preferem enfatizar valores como cooperação, trabalho em equipe, comunicação e respeito humano”. (DICKSON, 2001, p. 128).

Marques (1999), destaca que competição, intriga, inveja, hostilidade, tudo isso faz parte da vida profissional ou da vida como um todo, independentemente do gênero.

Conforme Tonani (2011), muitas mulheres possuem desafios grandes devido a sua inteligência e capacidade de realização de diversas tarefas. Assim, elas acabam juntando muitas atividades ao mesmo tempo. De qualquer forma, elas conseguem dar conta do que se comprometeram, mesmo em diferentes funções, o que, por fim, resulta em muitas dificuldades e novidades durante o dia.

Muitas mulheres acreditam que para ter sucesso na carreira precisam passar por cima de outros. Desta forma, Marques (1999), destaca que para crescer e subir na empresa você não terá que aterrorizar os demais, pois competência, talento e trabalho ainda são chaves do sucesso.

## 4. METODOLOGIA

Nesta etapa serão abordados os procedimentos metodológicos, em que se apresentam o delineamento da pesquisa, sua definição quanto aos objetivos, natureza e procedimentos técnicos. Também são apresentados o público-alvo, os instrumentos de coleta de dados e a análise dos dados.

### 4.1 DELINEAMENTO

Neste item é apresentado o delineamento utilizado no estudo quanto a sua natureza, objetivos e aos procedimentos técnicos.

A elaboração de uma pesquisa se dá pelo surgimento de dúvidas relacionados a um problema. Conforme Gil (2008), pesquisa pode ser entendida da seguinte forma:

Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema (GIL, 2008, p. 17).

Sendo assim a proposta deste estudo, consiste em identificar quais são as competências mais importantes que as mulheres têm/desenvolvem para evidenciar vantagens em exercer cargos de liderança.

#### 4.1.1 Definição da pesquisa quanto à natureza

Para este estudo, em relação à natureza de abordagem, 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.

Para Gil (1999), o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada.

Sendo realizada de forma qualitativa a pesquisa contempla entrevista estruturada, em que as mulheres com cargos de liderança responderam as questões estipuladas, dando o seu parecer com relação ao assunto abordados.

#### **4.1.2 Definição da pesquisa quanto ao nível**

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.

Segundo Mattar (2001), os métodos utilizados pela pesquisa exploratória são amplos e versáteis. Os métodos empregados compreendem: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal.

A pesquisa foi realizada com o método exploratório, por meio de uma entrevista com questões pré-determinadas. Explorou-se o assunto de acordo com o que os autores trazem de teoria sobre o tema, proporcionando maior familiaridade com o problema explorado.

#### **4.1.3 Definição da pesquisa quanto aos procedimentos estratégicos**

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.

Para Fonseca (2002), a pesquisa pode ser referida como sendo a obtenção de dados ou informações sobre as características ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população alvo, utilizando um questionário como instrumento de pesquisa.

Os questionários foram respondidos por 6 mulheres que atuam em cargos de liderança em 6 empresas de diferentes ramos de atuação, na cidade de Nova Prata/RS.

Assim, foram abordados os procedimentos metodológicos utilizados para a obtenção do objetivo principal proposto.

## 4.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO

Nesta etapa serão descritos o público alvo e os participantes que contribuíram para os resultados dessa pesquisa.

### 4.2.1 Público alvo

Evidencia-se de acordo com Malhotra (2012), que o público alvo é a soma dos elementos que possuem características semelhantes, formando assim o perímetro para o problema quanto à gestão e liderança feminina.

Na visão de Vergara (2010), público alvo é o conjunto de elementos que possuem as características as quais serão objeto do estudo.

Assim se fez necessário enviar questionários para 6 mulheres que trabalham em cargos de liderança em 6 empresas com sede ou representação no município de Nova Prata/RS.

### 4.2.2 Participantes da pesquisa

Conforme Vergara (2004), os participantes de uma pesquisa são as pessoas que fornecerão os dados necessários para realização da pesquisa. Em determinados momentos, podem ser confundidos com 'universo e amostra', quando esses estão relacionados com pessoas.

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.

Assim, foram abordados o público alvo e também os participantes envolvidos na pesquisa.

## 5 EMPRESAS PARTICIPANTES DO ESTUDO

Nesta etapa serão apresentadas as empresas participantes no estudo. Para ter uma visão ampla e real, se fez necessários buscar empresas de grande e médio porte. Além disso, a empresas atuam em diferentes segmentos de mercado.

Fizeram parte deste estudo as empresas: Vipal Borrachas S/A, Cooperativa de Crédito Sicredi Ibiraiaras RS/MG, Universidade de Caxias do Sul, Sponchiado Consórcios, Service Contabilidade e Rádio Massa FM.

### 5.1 VIPAL BORRACHAS S/A

Nesta seção serão descritas as principais informações da empresa Vipal Borrachas, participante do estudo, a qual tem sua matriz no município de Nova Prata/RS.

#### 5.1.1 Dados Cadastrais

Líder na américa latina e referência global no segmento, a Vipal Borrachas é uma das principais fabricantes mundiais de produtos para reforma e reparos para pneus e câmaras de ar. (VIPAL, S/A, p.1)

A seguir, principais dados cadastrais da empresa:

- a) Nome da empresa: Vipal Borrachas S/A
- b) Ramo de atividade: Reforma e reparos para pneus e câmaras de ar.
- c) CNPJ: 87.870.952/0001-44
- d) Endereço da Matriz: Rua Buarque de Macedo, nº 365, Centro, Nova Prata /RS, Cep: 95320.000
- e) Telefone: 54 3242 1666
- f) *E-mail*: fiscal@vipal.com.br
- g) *Site*: www.vipal.com.br
- h) Página em rede social: www.facebook.com/VipalBorrachas
- i) Data da fundação: 07/01/1973
- j) Número de funcionários: Três mil funcionários

- k) Sócio majoritário: Arlindo Paludo
- l) Total da área construída: 183 mil m<sup>2</sup>

A Vipal mantém quatro fábricas, além de 13 centros de distribuição no mundo. Uma de suas fábricas tem o Centro de Pesquisa e Tecnologia (CPT), onde são desenvolvidas novas tecnologias aplicadas em seus produtos. Com um centro de pesquisa composto por 13 laboratórios, o CPT realiza mais de 50 diferentes tipos de testes e gera mais de 28 mil ensaios anuais. (VIPAL, S/A, p.1)

### 5.1.2 A empresa

“Nunca é tarde para realizar” é uma das muitas frases que Vicencio Paludo, proprietário majoritário da empresa, costumava pronunciar. A trajetória do empresário sempre foi movida a desafios, tanto que quando estava com mais de 50 anos de idade, decidiu viajar pelo país em busca de uma grande oportunidade de negócio. (VIPAL, S/A, p.1)

A seguir, Figura da marca da empresa:

Figura 9 - Marca da empresa



Fonte: Site da empresa Vipal Borrachas

Vicencio Paludo inicia sua trajetória em 1960 como sócio de um posto de gasolina na cidade de Nova Prata/RS. Devido ao contato diário com os caminhoneiros

e também com o descarte de pneus em bom estado, entende que existe um novo caminho para ser explorado no seguimento da borracha.

A seguir, Figura da fachada do posto de gasolina, em meados de 1960:

Figura 10 - Fachada do posto de gasolina



Fonte: Site da empresa Vipal Borrachas

Em 1964, Vicencio Paludo compra as primeiras três máquinas para renovar pneus usados. Em 1970, mesmo sem conhecimento técnico começa a produzir seus primeiros manchões. A excelência do seu trabalho fica reconhecida e o posto de gasolina se torna pequeno para comportar a demanda. (VIPAL, S/A, p.1)

A seguir, a Figura dos manchões produzidos pela empresa:

Figura 11 - Manchões



Fonte: Site da empresa Vipal Borrachas

Em 1973, nasce a primeira fábrica do Brasil de produtos para reparos de pneus e câmara de ar. Em 1986, lança a primeira linha de *camelback* (remendo), o qual é um dos seus principais produtos até a atualidade. Destaca-se pela precisão de medidas e pela maleabilidade, garantindo a facilidade de aplicação. (VIPAL, S/A, p.1)

A seguir figura contendo um *camelback*:

Figura 12 - Camelback



Fonte: Site da empresa Vipal Borrachas

Em 1987 a empresa inaugura seu centro técnico. Em 1988 cria seu primeiro sistema de gestão ambiental para diminuir os impactos da fábrica ao meio ambiente. Em 1995 se torna a primeira empresa a ter certificação ISSO 9002, que atesta a eficiência no processo de gestão. Em 2008 a inaugura a fábrica 3 em Feira de Santana/BA e em 2012 entra no mercado das motocicletas. (VIPAL, S/A, p.1)

Na atualidade, conta com quatro fábricas – duas em Nova Prata (Rio Grande do Sul), uma em Feira de Santana (Bahia) e outra em Perez (Argentina) – além de um Centro de Pesquisa e Tecnologia, a empresa conta com o apoio e a confiança da maior e mais bem preparada equipe de reformadores do setor. (VIPAL, S/A, p.1)

A seguir, as Figuras 13 e 14 apresentam a fachada da empresa, quando da sua inauguração e uma imagem atual.

Figura 13 - Fachada da empresa em 1973



Fonte: *Site* da empresa Vipal Borrachas

Figura 14 - Fachada atual da empresa



Fonte: *Site* da empresa Vipal Borrachas

A Vipal celebra quase 50 anos de história com mais de 290 produtos disponíveis em seu portfólio. Além disso, é líder em reforma de pneu no Brasil e na América latina e está presente em mais de 90 países. (VIPAL, S/A, p.1)

Com relação ao código de ética, a empresa tem como missão, visão e valores:

- a) Missão: Ocupar posição de liderança no mercado do escopo da borracha, seus substitutos, sucedâneos e aplicações, oferecendo qualidade, promovendo crescimento e satisfação de nossos públicos relacionados.
- b) Visão: Atuar sempre de forma ética e em harmonia com a sociedade e o meio ambiente, valorizando a colaboração e o altruísmo daqueles que comungam nossa fé e valores.
- c) Valores: Para realizar nossos objetivos não deixamos de “ser o que somos”, mas evoluiremos para o que queremos ser.

A história de Vicencio Paludo, além de todo seu destaque profissional, convida seus admiradores a refletir se realmente há um momento certo para começar a implementar mudanças. (VIPAL, S/A, p.1)

Mesmo sem estrutura, capital suficiente e recursos tecnológicos, ele decidiu montar uma fábrica de remendos e manchões. Com perseverança, foco, fé, criatividade e apoio da família, aquela iniciativa se transformou na maior empresa do setor de borracha do Brasil, e uma das maiores do mundo.

Por este motivo, a empresa destaca que a vida de Vicencio Paludo é um verdadeiro aprendizado para todos que acreditam em propósitos. Sendo assim, um dos marcos importantes da empresa é o lançamento do livro: “Nunca é tarde para realizar”, lançado em 2010 e escrito por Vicencio Paludo. (VIPAL, S/A, p.1)

## 5.2 COOPERATIVA DE CRÉDITO SICREDI IBIRAIARAS RS/MG

Nesta seção serão descritas as principais informações da Cooperativa de crédito Sicredi/ Ibiraiaras RS/MG, participante do estudo, a qual tem duas de suas agencias localizadas no município de Nova Prata/RS.

### 5.2.1 Dados Cadastrais

O Sicredi é a primeira instituição financeira cooperativa do Brasil. Em um mundo cada vez mais colaborativo, tem o objetivo de unir pessoas com os mesmos propósitos. Por isso, há mais de 116 anos, acreditamos que é possível lidar com o dinheiro de uma maneira diferente. (SICREDI, S/A. p.1)

A seguir, principais dados cadastrais da empresa:

- a) Nome da empresa: Cooperativa de crédito Sicredi/Ibiraiaras RS/MG
- b) Ramo de atividade: Cooperativa de crédito
- c) CNPJ: 89.990.501/0001-76
- d) Endereço da Matriz: Rua Longino Zacarias Guadagnin, nº 380 Centro, cep 95.305-000 Ibiraiaras/RS
- e) Telefone: 54 3355-9200
- f) Site: [www.sicredi.com.br](http://www.sicredi.com.br)
- g) Página em rede social: [www.facebook.com/sicrediibiraiarasrsmg/](https://www.facebook.com/sicrediibiraiarasrsmg/)
- h) Data da fundação: 17/05/1984
- i) Número de funcionários: 240 colaboradores
- j) Sócio: Todos os cooperados
- k) Total de agencia do Sicredi Ibiraiaras: 20 agencias

O que diferencia o Sicredi é que ao se associar, o cooperado adquire uma pequena cota da cooperativa, passando a ser dono, tendo voz sobre as decisões do negócio e participando dos resultados. Sendo assim, todos têm a oportunidade de decidir e participar, assim criam laços de confiança que permite o crescimento de forma múltipla. (SICREDI, S/A. p.1)

### **5.2.2 A empresa**

O cooperativismo é um instrumento de organização econômica da sociedade. Criado na Europa no século XIX, caracteriza-se como uma forma de ajuda mútua por meio da cooperação e da parceria.

Entre os diversos tipos de associação cooperativa estão as cooperativas de crédito. Criadas para oferecer soluções financeiras de acordo com as necessidades dos associados. Elas são um importante instrumento de incentivo para o desenvolvimento econômico e social. Isto porque utilizam seus ativos para financiar os próprios associados, mantendo os recursos nas comunidades onde eles foram gerados. (SICREDI, S/A. p.1)

Na América Latina, o cooperativismo de crédito teve início em 1902, na localidade de Linha Imperial, município de Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul, pelas mãos do padre suíço Theodor Amstad. Hoje, essa cooperativa faz parte do Sicredi com o nome de Sicredi Pioneira RS. (SICREDI, S/A. p.1)

A seguir Figura da primeira agência localizada em Nova Pretrópolis

Figura 15 - Primeira agência em 1902



Fonte: *Site* da empresa Sicredi

Em setembro de 1925 ocorreu a criação da primeira Central de Caixas Rurais denominada União Popular do Rio Grande do Sul, que reuniu 66 cooperativas até 1964. Em 1967, esta central foi transformada na Cooperativa de Crédito Sul Rio-Grandense, atual Sicredi União Metropolitana.

Com a aprovação da reforma bancária - Lei 4595/64 - e a institucionalização do crédito rural - Lei 4829/65, as restrições normativas e a perda de competitividade fazem desaparecer mais de 50 cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul, mais precisamente no período compreendido entre 1970 e 1980. (SICREDI, S/A. p.1)

Em 27 de outubro de 1980 foi constituída a Cooperativa Central de Crédito do Rio Grande do Sul - Cocecrer/RS fruto da união de nove cooperativas de crédito remanescentes do sistema Raiffeisen no Rio Grande do Sul.

Em 10 de julho de 1992, por decisão de todas as cooperativas, a Cocecrer/RS e suas filiadas passam a adotar a marca Sicredi, unificando a identidade de todas as

cooperativas do Sistema em representação ao Sistema de Crédito Cooperativo. (SICREDI, S/A. p.1)

A seguir, as Figuras 16 e 17 apresentam a evolução do logo marcar do Sicredi, quando da sua inauguração e a imagem do logo atual.

Figura 16 – Evolução da logo marca



Fonte: *Site da empresa Sicredi*

Figura 17 - Logo atual da marca



Fonte: *Site da empresa Sicredi*

Na cidade de Nova Prata as agências do Sicredi têm sua administração pela cidade de Ibiraiaras.

De acordo com o Livro de Atas do Sicredi, no dia 28 de novembro de 1983, na Sede da Associação Atlética COOPIBI, na cidade de Ibiraiaras, foi reunida uma Comissão Organizadora em Assembleia com a finalidade de fundar a primeira Cooperativa de Crédito Rural, nos termos da legislação vigente, visto a importância do Cooperativismo de Crédito no Rio Grande do Sul. (SICREDI, S/A. p.1)

A ocasião recebeu manifestação unânime pela Assembleia que foi constituída nesta data a Cooperativa de Crédito Rural De Ibiraiaras Ltda, com as siglas

– CREDICOOPIBI, compondo assim a Diretoria: Diretor Presidente Sr. Aquelino Dalla Libera, Diretor de Crédito Rural Sr. Bruno Francisco Bittencourt e Diretor Administrativo Sr. Lauri Topolski. (SICREDI, S/A. p.1)

No decorrer dos anos, a CREDICOOPIBI, passou a ter mais credibilidade na comunidade, pois assumia um papel importante, como administradora de recursos financeiros dos associados.

No Estado do Rio Grande do Sul, em 1993, as Cooperativas de Crédito Rural, devido às exigências de mercado, aumento na demanda de trabalho, passaram a operar como Sistema único, passando a utilizar o cata-vento como marca principal do Sistema Cooperativo. (SICREDI, S/A. p.1)

Este alinhamento a nível Sistêmico reafirmou a missão do SICREDI, de valorizar o relacionamento, oferecer soluções financeiras para agregar renda e contribuir para a melhoria da qualidade e vida dos associados bem como da sociedade.

Como principal fato marcante o SICREDI passa a operar com Livre Admissão de Associados:

De acordo com a Resolução 3.106, do BACEN, em setembro de 2003, devido algumas mudanças na operacionalidade das Cooperativas, passaram a trabalhar com a Livre Admissão de Associados, onde toda pessoa física e jurídica, poderia e pode se tornar sócia SICREDI. (SICREDI, S/A. p.1)

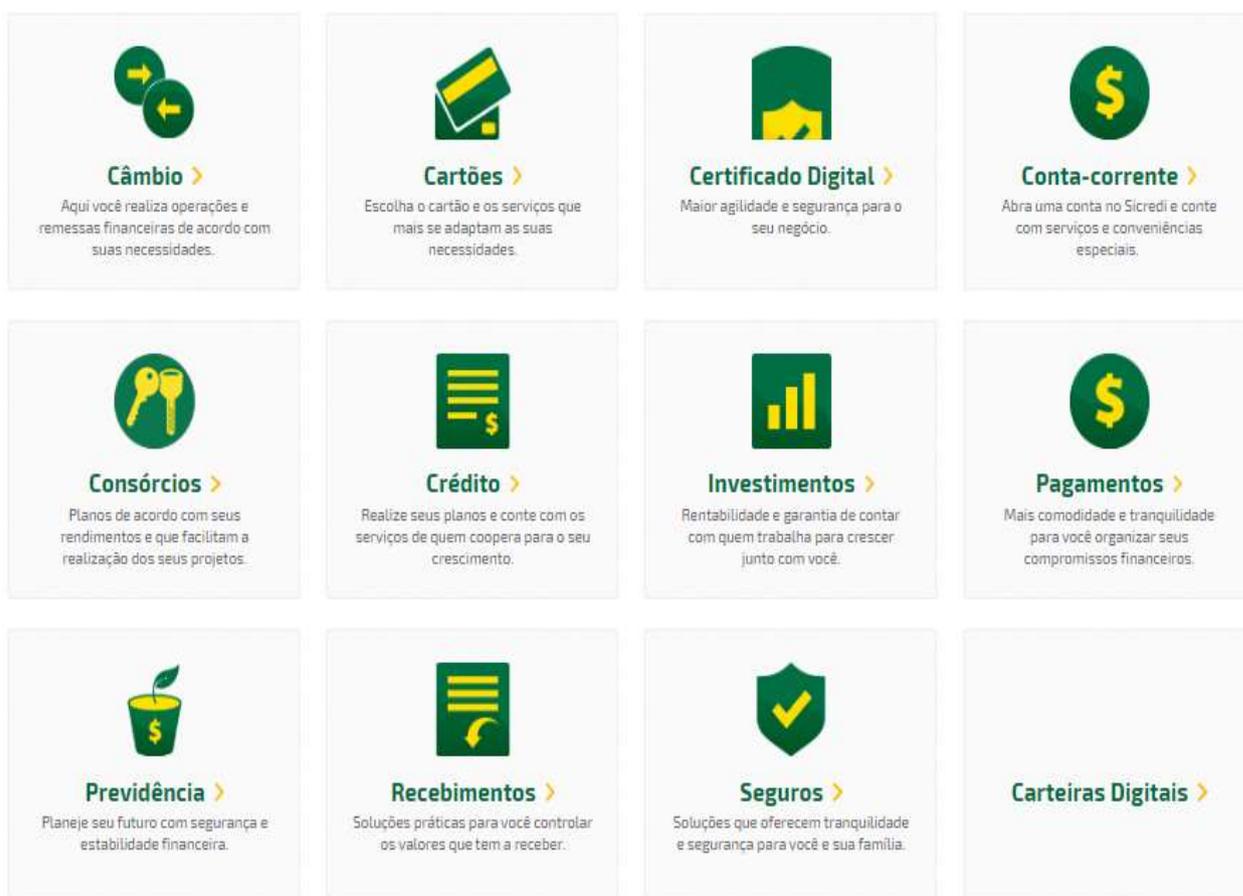
Para tanto sua Razão Social passou a ser identificada por: Cooperativa de Crédito de Livre Admissão de Associados da SICREDI Ibiraiaras -RS.

O Sicredi é uma instituição financeira cooperativa comprometida com o crescimento dos seus associados e com o desenvolvimento das regiões onde atua. O modelo de gestão do Sicredi valoriza a participação dos mais de 4 milhões de associados, os quais exercem papel de donos do negócio. (SICREDI, S/A. p.1)

Com presença nacional, o Sicredi está em 22 estados e no Distrito Federal, com mais de 1.800 agências, e oferece mais de 300 produtos e serviços financeiros. Também dentro da cooperação que um dos princípios do cooperativismo, trabalhamos por meio de programas sociais, a melhoria da qualidade de vida da comunidade. Plantar valores como a ajuda mútua e a cidadania, que para o SICREDI são essenciais para manter vivo o espírito do cooperativismo de crédito onde atua.

A seguir, Figura dos principais produtos e serviços financeiros que a cooperativa oferece a seus associados:

Figura 18 - Principais produtos e serviços



Fonte: *Site* da empresa Sicredi

Como Instituição Financeira, tem inúmeros produtos competitivos dentro do segmento financeiro. Por outro lado. É importante lembrar que o Sicredi não é “bancos”, mas sim somos uma instituição financeira cooperativa, onde o associado é o dono do negócio.

Mas tudo isso é possível, com a ajuda de todos que contribuem com o crescimento da marca SICREDI, sendo colaborador, conselheiro ou associado, todos são os donos do negócio.

A seguir, Figura contendo as principais diferenças entre banco e cooperativas.

Figura 19 - Cooperativa x Banco

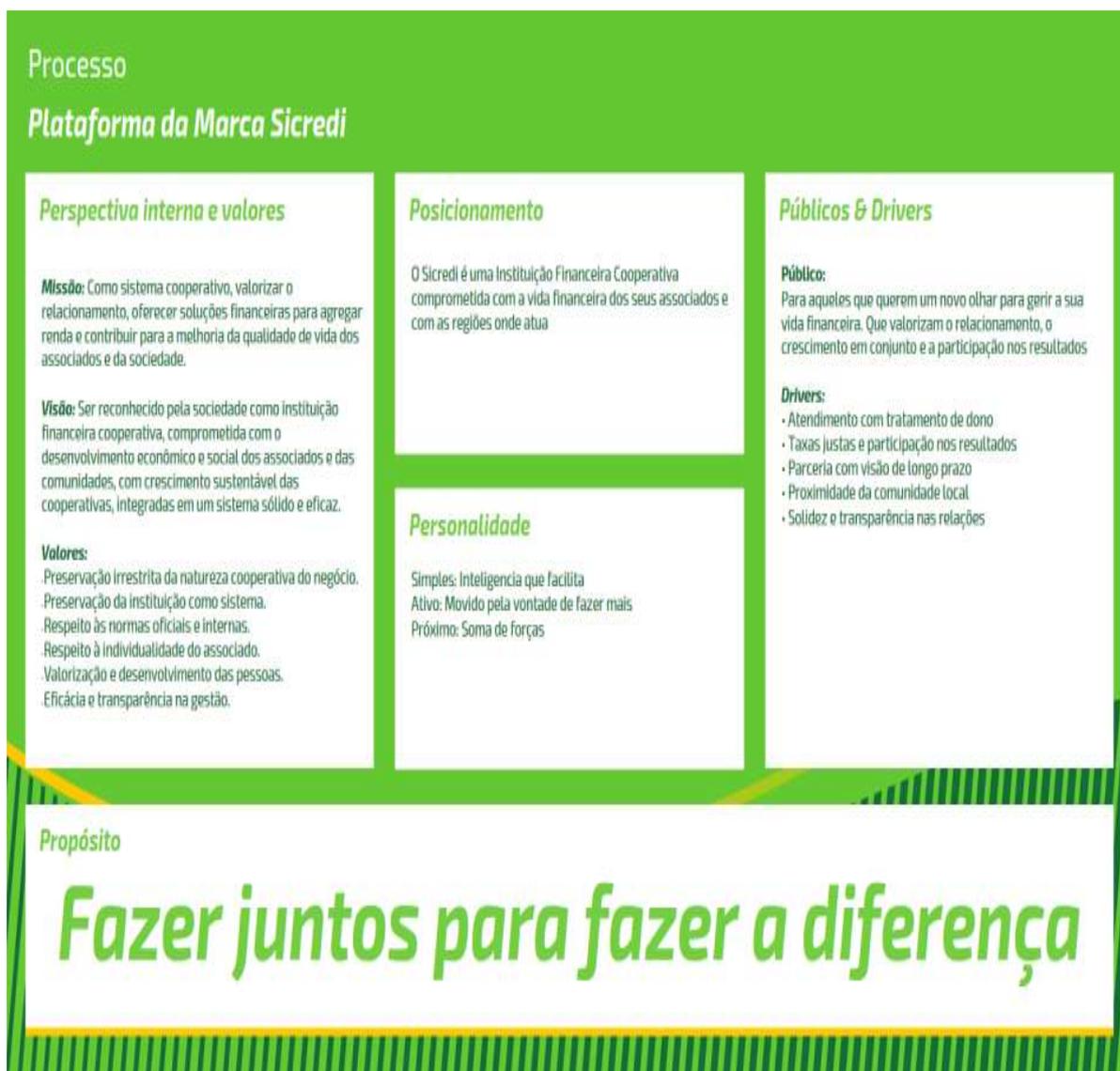
	 Sicredi	 Bancos
<b>O que é</b>	Sociedade de pessoas	Sociedade de capital
<b>Quem é o dono</b>	Você	Investidores
<b>Como são tomadas as decisões</b>	Democraticamente pelos associados 1 associado = 1 voto	Pelos sócios investidores de acordo com sua participação no capital (volume de ações)
<b>O que é feito com o resultado financeiro</b>	A assembleia dos associados tem o poder de decidir se as sobras (resultado financeiro) serão distribuídas entre os associados ou reinvestidas na própria cooperativa	É distribuído entre os investidores de acordo com sua participação no capital (volume de ações)
<b>Como é feita a distribuição de resultados</b>	Proporcionalmente ao volume de operações realizadas pelo associado	Proporcionalmente à participação no capital (volume de ações adquiridas), independente do uso dos serviços do banco
<b>Que serviços oferece</b>	Serviços bancários desenvolvidos de acordo com as necessidades dos associados	Serviços bancários desenvolvidos de acordo com os interesses da instituição

Fonte: Site da empresa Sicredi

Alicerçadas em seus valores e princípios diferenciais, as cooperativas constituíram ao longo dos anos uma alternativa viável e sustentável para inclusão financeira de famílias, pequenos produtores e empresas, garantindo-lhes acesso a recursos, produtos e serviços bancários essenciais para financiamento e consecução de seus objetivos econômicos. Tais recursos, acessados em condições menos onerosas e restritivas, acabam por catalisar o consumo e o investimento nessas localidades, promovendo a reboque os meios para abertura e crescimento de empresas e projetos (empreendedorismo). (SICREDI, S/A. p.1)

A seguir Figura com o posicionamento da empresa quanto a sua marca:

Figura 20 - Posicionamento da empresa



Fonte: Site da empresa Sicredi

Esse círculo virtuoso se desdobra em impulso renovado no nível de atividade local (produção de bens e serviços nessas localidades), com reflexos positivos sobre as diferentes dimensões investigadas neste estudo, como geração de renda (PIB), postos de trabalho e desempenho exportador. (SICREDI, S/A. p.1)

Em uma visão mais macro, os princípios e a disseminação das cooperativas de crédito se mostram convergentes com objetivos maiores no campo das políticas públicas, tendo em vista o seu potencial impacto na redução das desigualdades econômicas e inter-regionais, bem como no aumento da concorrência e da eficiência no âmbito do sistema financeiro nacional. (SICREDI, S/A. p.1)

### 5.3 UCS UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL

Nesta seção serão descritas as principais informações da UCS - Universidade de Caxias do Sul, participante do estudo, a qual tem um campus universitário localizado no município de Nova Prata/RS.

#### 5.3.1 Dados Cadastrais

A UCS - Universidade de Caxias do Sul é uma instituição de ensino Superior da região nordeste do Rio Grande do Sul. É a maior em número de alunos do estado do Rio Grande do Sul, atingindo diretamente uma população de mais de 1 milhão de habitantes. Seu Campus-Sede está localizado na cidade de Caxias do Sul, um polo de desenvolvimento industrial com reconhecimento nacional. (UCS, S/A, p.1)

A seguir, principais dados cadastrais da empresa:

- a) Nome da empresa: UCS - Universidade de Caxias do Sul
- b) Ramo de atividade: Instituição de ensino Superior
- c) CNPJ: 88.648.761/0001-03
- d) Endereço da Matriz: Rua Francisco Getúlio Vargas, 1130, Caxias do Sul/RS
- e) Telefone:54.3218.2100
- f) Site: [www.ucs.com.br](http://www.ucs.com.br)
- g) Página em rede social: [www.facebook.com/UCS](https://www.facebook.com/UCS)
- h) Data da fundação: 10 de fevereiro de 1967
- i) Número de funcionários: 850 funcionários e 900 professores
- j) Sócio majoritário: FUCS (Fundação Universidade de Caxias do Sul), administrada pelo seu Conselho Diretor, auxiliado pelo Conselho Curador, dos quais participam representantes de entidades da comunidade e dos governos, em nível federal, estadual e municipal.

Conta com unidades nas cidades de Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Vacaria, Canela, Farroupilha, Guaporé, Nova Prata e São Sebastião do Caí, oferecendo mais de 150 opções de ingresso, em nove áreas diferentes do conhecimento. (UCS, S/A, p.1)

### 5.3.2 A empresa

Caxias do Sul era, já na década de 1950, a segunda metrópole do estado e a exemplo dos grandes centros urbanos do país, também vivia um período de crescimento econômico e modernização. Entre as novas demandas sociais, estava a criação de novas opções de ensino com a implantação de cursos de educação superior para atender aos jovens da cidade e da região. (UCS, S/A, p.1)

Ainda no final da década, diversas entidades e personalidades da comunidade se mobilizavam para obter do governo federal a autorização para a instalação dos primeiros cursos de educação superior na cidade.

Em 1956, Dom Benedito Zorzi, Bispo de Caxias do Sul, já defendia a união da sociedade em torno de um ideal comum: "a criação de faculdades que, por sua vez, possibilitariam a criação da Universidade da Serra"(UCS, S/A, p.1)

Assim, a instalação das primeiras faculdades na cidade resultou da mobilização e do esforço da sociedade para impor novos patamares para o seu desenvolvimento. No início dos anos 1960, Caxias do Sul oferecia ao seguintes faculdades:

- a) Faculdade de Ciências Econômicas e Faculdade de Filosofia, sob orientação da Mitra Diocesana;
- b) Escola de Enfermagem Madre Justina Inês, da Sociedade Caritativo-Literária São José;
- c) Faculdade de Direito, sob a direção da Sociedade Hospitalar Nossa Senhora de Fátima;
- d) Escola de Belas Artes, ligada à Prefeitura Municipal. (UCS, S/A, p.1)

A seguir, Figura com a fachada dos primeiros prédios da UCS:

Figura 21 - Fachada dos primeiros prédios da UCS



Fonte: Site da UCS

Frequentadas por alunos de Caxias e dos municípios vizinhos, essas faculdades foram os pilares sobre os quais se ergueria a futura Universidade de Caxias do Sul, fruto da união das mantenedoras das faculdades em torno de um ideal comum: a criação de uma Universidade que, no entender de seus idealizadores, deveria simbolizar a expressão cultural da região e do seu tempo e manter fortes vínculos com a sua comunidade. (UCS, S/A, p.1)

Fundada em 10 de fevereiro de 1967, a Universidade de Caxias do Sul congregava as instituições mantenedoras das primeiras faculdades, reunidas sob a denominação de Associação Universidade de Caxias do Sul, sua instituição mantenedora. Instalou-se no prédio do antigo internato Sacré Coeur de Marie, no Bairro Petrópolis, onde atualmente funciona a Reitoria. O campus principal ocupa uma área extensa deste bairro e foi construído em moldes modernistas, na forma de blocos isolados implantados num imenso jardim, o que possibilitou a contínua expansão física da Instituição. (UCS, S/A, p.1)

Em 1974, após um período de crise financeira e institucional, a Associação mantenedora foi transformada em Fundação - entidade jurídica de Direito Privado, sem fins lucrativos - numa configuração institucional que melhor representava o caráter comunitário e as propostas de regionalização preconizadas pelos fundadores da Universidade. Participavam da direção da Fundação, os membros da antiga Associação e representantes do Ministério da Educação, do governo estadual, dos municípios e de entidades da comunidade.

A partir de 1990, com base na prerrogativa da autonomia universitária, o processo de regionalização da universidade tomou um forte impulso com a implementação de estratégias de ação que fortaleciam o seu caráter comunitário e regional. Foram criadas novas unidades universitárias em subpolos regionais e passaram a integrar a UCS a Fundação Educacional da Região dos Vinhedos, com sede em Bento Gonçalves e a Associação Pró-Ensino Superior dos Campos de Cima da Serra, com sede em Vacaria. (UCS, S/A, p.1)

Em 2010 foi considerada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais a segunda melhor universidade particular do Brasil, sendo superada apenas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Há vários anos a instituição tem se destacado como uma das principais universidades privadas do Brasil. (UCS, S/A, p.1)

Nos anos de 2017 e 2018 foi listada pelo *ranking* universitário da Folha de São Paulo como a sexta melhor universidade privada do país

Hoje, a Universidade de Caxias do Sul já é parte essencial do projeto de desenvolvimento regional e busca, através da qualificação contínua e do incentivo aos universitários, crescer e consolidar sua presença no panorama universitário nacional e internacional. (UCS, S/A, p.1)

A seguir, Figura do logo marca da UCS

Figura 22 - Logo da UCS



Fonte: Site da UCS

A Missão e os princípios orientadores que norteiam a ação da Universidade de Caxias do Sul nos seus diferentes campos de atuação resultam de um amplo processo

de participação que envolveu toda a comunidade acadêmica e balizam os planos de ação da Instituição, garantindo-lhe uma identidade própria e singular. (UCS, S/A, p.1)

- a) Foco: Conhecimento
- b) A Visão: Ser indispensável para o desenvolvimento sustentado no conhecimento.
- c) A missão: Produzir, sistematizar e socializar o conhecimento com qualidade e relevância para o desenvolvimento sustentável.

Com relação aos princípios:

- a) Respeito à Pessoa: A pessoa será sempre valorizada e respeitada como indivíduo e cidadão.
- b) Responsabilidade Social: O bem comum será o critério norteador das ações da Universidade.
- c) Qualificação Institucional: A UCS buscará de modo permanente a qualificação de seu quadro de pessoal, da sua estrutura, de seus processos organizacionais e de seus programas e ações.
- d) Prevalência do Interesse Institucional: Os interesses institucionais deverão sobrepor-se aos particulares, assegurada a convivência na diversidade.
- e) Inovação: A busca da inovação científica, tecnológica e cultural deverá nortear as ações da Instituição.
- f) Inserção Local e Global: A Universidade buscará a inserção simultânea nos planos local, regional, nacional e internacional.
- g) Gestão Democrática: A Universidade promoverá a vivência democrática, buscando a participação da comunidade acadêmica nos processos de planejamento e gestão.
- h) Compromisso com o Meio Ambiente: A Universidade deverá promover e participar de ações que contribuam para o desenvolvimento sustentável, com o objetivo precípua de preservação da vida.
- i) Autonomia: A Universidade preservará a necessária autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial, para assegurar o cumprimento de sua missão.

- j) Sustentabilidade: A Universidade buscará sustentabilidade econômica, social e ambiental, por meio de uma gestão eficiente e eficaz.

Ao longo de seus 50 anos, a UCS formou mais de 100 mil pessoas, ajudando a transformar projetos de vida, carreiras e empreendimentos em conquistas. (UCS, S/A, p.1)

#### 5.4 SPONCHIADO CONSÓRCIOS

Nesta sessão serão descritas as principais informações da Sponchiado consórcios, participante do estudo, a qual tem uma representação localizada no município de Nova Prata/RS.

##### 5.4.1 Dados Cadastrais

A empresa faz parte do Grupo Sponchiado, um dos primeiros concessionários nomeados pela General Motors no Brasil, atuando desde 1929. (SPONCHIADO, S/A, p.1)

A seguir, principais dados cadastrais da empresa:

- a) Nome da empresa: Sponchiado Consórcios Ltda
- b) Ramo de atividade: Administração de consórcio
- c) CNPJ: 68.636.635/000168
- d) Endereço da Sede administrativa: Av. Nilo Peçanha, 3000. Porto Alegre / RS
- e) Telefone: (51) 3327.5700
- f) *E-mail*: [sponchiado@sponchiado.com.br](mailto:sponchiado@sponchiado.com.br)
- g) *Site*: [www.sponchiado.com.br](http://www.sponchiado.com.br)
- h) Página em rede social: [www.facebook.com/Sponchiadoconsorcios](https://www.facebook.com/Sponchiadoconsorcios)
- i) Data da fundação: 14/08/1972
- j) Número de funcionários do consórcio: 25 funcionários
- k) Sócio majoritário: Carlos Sponchiado

O objetivo principal da empresa é contribuir para que o cliente conquiste sua independência financeira, podendo assim realizar seu sonho, seja ele relacionado a aquisição de bens móveis e imóveis. (SPONCHIADO, S/A, p.1)

#### 5.4.2 A empresa

A Sponchiado Administradora de Consórcios LTDA, foi fundada em 1972 e faz parte do Grupo Sponchiado que existe desde 1929 e que hoje conta com mais 7 revendas da marca Chevrolet nas cidades de Erechim, Passo Fundo, Ijuí, Caxias do Sul, Cachoeira do Sul e Porto Alegre zona norte e zona sul, estas últimas três com a marca Jardine Veículos. (SPONCHIADO, S/A, p.1)

A empresa trabalha de acordo com as normas do Banco Central do Brasil instituição que fiscaliza o setor. Também é filiada a ABAC – Associação Brasileira de Administradoras de Consórcios. (SPONCHIADO, S/A, p.1)

A seguir Figura da fachada da sede administrativa da empresa Porto Alegre:

Figura 23 - Sede administrativa



Fonte: Site da Sponchiado

Nestes 46 anos a Sponchiado Consórcios já administrou mais de mil grupos de consórcios auxiliando milhares de pessoas a adquirir seus bens, como automóveis, motos, caminhões e imóveis. Com atuação nacional com ênfase nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, contamos com uma rede de colaboradores e parceiros que nos ajudam intensamente a formar novos grupos de consórcios

tornando os sonhos e objetivos dos nossos clientes em realidade, viabilizando a compra de bens através dos nossos planos de consórcio. (SPONCHIADO, S/A, p.1)

A transparência, credibilidade, confiança e segurança depositadas na empresa e aplicadas em todas as nossas ações fazem do grupo Sponchiado uma empresa de sucesso desde 1929, e a Sponchiado Consórcios tem orgulho em manter esses princípios em todos os seus negócios.

A seguir Figuras 24 e 25 do logo do Grupo Sponchiado e do logo da Sponchiado consórcios:

Figura 24 - Grupo Sponchiado



Fonte: Site da Sponchiado

Figura 25 - Sponchiado Consórcios



Fonte: Site da Sponchiado

Consórcio é a modalidade de compra baseada na união de pessoas - físicas ou jurídicas - em grupos, com a finalidade de formar poupança para a aquisição de bens móveis, imóveis ou serviços. A formação desses grupos é feita por uma

Administradora de Consórcios, autorizada e fiscalizada pelo Banco Central do Brasil. (SPONCHIADO, S/A, p.1)

Nesse sistema, o valor do bem ou serviço é diluído em um prazo predeterminado, e todos os integrantes do grupo contribuem ao longo desse período. Mensalmente (ou conforme estipulado em contrato), a administradora os contempla, com o crédito no valor do bem ou do serviço contratado, até que todos sejam atendidos. (SPONCHIADO, S/A, p.1)

E a maneira mais estável, sem qualquer adição de juros, onde o consorciado fica livre, após ter sua contemplação, para escolher o que quer adquirir. Todo o mês o cliente concorre por sorteio (loteria federal) e lances podendo aumentar suas chances de contemplação com lances. (SPONCHIADO, S/A, p.1)

Após contenção, o cliente terá o crédito disponível, aumentando seu poder de compra. O consórcio podendo ser para aquisição de bens imóveis, automóveis, maquina agrícola ou caminhão. (SPONCHIADO, S/A, p.1)

## 5.5 SERVICE CONTABILIDADE LTDA

Nesta seção serão descritas as principais informações da Service Contabilidade LTDA, participante do estudo, a qual tem sua matriz localizada no município de Nova Prata/RS.

### 5.5.1 Dados Cadastrais

Toda empresa conta com a atividade contábil para garantir sua saúde financeira. São diversos cálculos, registros, controles, declarações, escriturações, análises de balanços e tantos outros processos fundamentais para o andamento de qualquer negócio, empreendimento ou corporação. (SERVICE CONTABILIDADE, S/A. p.1)

Além de empenho e organização, a contabilidade exige também o trato estratégico com impostos, legislações, transações bancárias e outras diversas tramitações que demandam conhecimentos fiscais e sobre legislação. Mas principalmente, a contabilidade demanda de tempo e muita atenção aos detalhes, pois as mudanças ocorrem a todo momento. (SERVICE CONTABILIDADE, S/A. p.1)

A seguir, principais dados cadastrais da empresa:

- a) Nome da empresa: Service Contabilidade LTDA
- b) Ramo de atividade: Atividades de contabilidade
- c) CNPJ: 04.952.221/0001-10
- d) Endereço da Matriz: Avenida Presidente Vargas, nº 223, Sala 04, Centro, Cep 95320.000 - Nova Prata/RS
- e) Telefone: (54) 3242-2942
- f) *E-mail*: legal1@service.inf.br
- g) *Site*: www.servicecontabilidades.com.br
- h) Página em rede social: www.facebook.com/Service contabilidade
- i) Data da fundação: 13/03/2002
- j) Número de funcionários: 40 funcionários
- k) Sócio majoritário: Rogério Marcos Dall'agnol

A Service Contabilidade se diferencia pela inovação nos serviços prestados. Está sempre à frente no que se refere a forma de atender o cliente. Profissionais atualizados e capacitados na sugestão de alternativas para solucionar as dificuldades que o cliente encontra. Empresa com tecnologia que permite oferecer segurança nos dados dos clientes a eles confiados. (SERVICE CONTABILIDADE, S/A. p.1)

A credibilidade oferecida sempre intrínseca aos serviços. Uma contabilidade que permita a tomada de decisão, que sirva como ferramenta gerencial, contribuindo assim, para o crescimento da empresa. Valorização dos profissionais, permitindo que os colaboradores se orgulhem em fazer parte da equipe Service. Transparência, jogo aberto com o cliente. (SERVICE CONTABILIDADE, S/A. p.1)

### **5.5.2 A empresa**

No final do ano de 1995, Rogério Marcos Dall'Agnol e Leomir Antônio Minozzo, já com intenção de empreender no ramo da contabilidade, realizaram uma pesquisa de mercado, com cerca de 100 empresários de Nova Prata e região.

O objetivo era de saber o grau de satisfação em relação aos serviços oferecidos e se havia espaço e oportunidade para um novo conceito de escritório que prestasse serviços diferenciados.

Após a obtenção do resultado desta pesquisa, os dois visionários tomaram a decisão de iniciar as atividades. O empreendimento deu o seu primeiro passo no dia 02 de janeiro de 1996. (SERVICE CONTABILIDADE, S/A. p.1)

Uma secretária foi contratada, trabalhando ao lado de quatro sócios, que além do Rogério e Leomir, contava com Suely Richetti e Avelino Beltrame – ele que disponibilizou uma sala no andar inferior de sua casa. Com o passar dos anos, a composição societária foi se alterando, tendo deixado a sociedade Avelino Beltrame e, mais adiante, Suely Richetti.

Em 2000, a empresa mudou-se para a sua sede própria, no atual endereço. Já em janeiro de 2006, passaram a fazer parte da sociedade Laurita Petrykovski Magoga, Marcia Maria Agustini Masiero e Marciano Rigoni (este último tendo deixado a empresa em meados de 2016). (SERVICE CONTABILIDADE, S/A. p.1)

Em julho de 2011, a Service incorporou um novo escritório em Nova Bassano, que estava no mercado há anos. Mantendo até hoje essa estrutura ativa e a disposição da comunidade regional.

Já em janeiro de 2018, Leomir Antônio Minozzo, assume exclusivamente os escritórios da empresa em Santa Catarina. Atualmente, a empresa está representada pelos sócios Rogério, Marcia e Laurita. (SERVICE CONTABILIDADE, S/A. p.1)

A seguir, Figura contendo a logo maca da empresa Service contabilidade:

Figura 26 - Logo marca da empresa



Fonte: *Site da empresa Service*

A Service Contabilidade iniciou suas atividades sem nenhum cliente. Todos foram conquistados aos poucos. O primeiro foi a empresa do pai do sócio Rogério e, posteriormente, vieram outros.

Como destacam os diretores, “foi um tempo muito difícil, trabalhando alguns anos no vermelho. Estamos no mercado, graças a persistência e ao trabalho que foi sendo oferecido aos clientes, que foram indicando nossa empresa aos demais”. (SERVICE CONTABILIDADE, S/A. p.1)

Um de nossos principais objetivos é o de buscar sempre estar o mais próximo de sua empresa, trocando experiências e orientando, o bom relacionamento só traz benefícios para ambos os lados e é nisso que acreditamos.

Além disso, a empresa está em constante evolução, a Service Contabilidade está sempre atenta ao novo. Transparência, jogo aberto com o cliente, tanto na orientação, como na cobrança, nos torna especiais no mercado. Buscar soluções: esse é o nosso foco. (SERVICE CONTABILIDADE, S/A. p.1)

A seguir, Figuras 27 e 28 contendo a fachada original e a fachada atual da empresa.

Figura 27 - Fachada atual da empresa



Fonte: Arquivo da empresa

A Service Contabilidade é uma empresa sólida, com equipe qualificada, treinada, motivada, unida e focada na busca de soluções ao cliente. Investe no treinamento do seu pessoal e clientes, buscando um treinamento pessoal e

profissional, sempre valorizando a sua equipe e seus clientes. (SERVICE CONTABILIDADE, S/A. p.1)

A empresa tem como princípios:

a) Visão:

Uma contabilidade que permita a tomada de decisões, que sirvam como ferramenta gerencial, contribuindo assim, para o crescimento da empresa. (SERVICE CONTABILIDADE, S/A. p.1)

b) Missão:

A nossa missão é de prestar serviços contábeis e assessoria empresarial personalizados, com foco no atendimento ao cliente e qualidade nas informações para atingir o nosso principal objetivo: crescer junto com o nosso cliente! (SERVICE CONTABILIDADE, S/A. p.1)

c) Valores:

Ética – É agir dentro das normas e regras, sendo justo e coerente de forma a não prejudicar o próximo, cumprindo os valores estabelecidos pela empresa.

Transparência – Assumir a verdade em qualquer circunstância, agindo de forma autêntica, leal e com profissionalismo, sem priorizar interesses individuais.

Comprometimento – Assumir as responsabilidades atribuídas com propósito de atingir as metas da empresa.

Agilidade – Surpreender no prazo de entrega, de forma que atenda às necessidades do cliente.

Confiança – É transmitir segurança no trabalho realizado dentro dos padrões exigidos, com qualidade, conhecimento e clareza na comunicação. (SERVICE CONTABILIDADE, S/A. p.1)

Além disso acredita nas parcerias. De mãos dadas se fica mais forte. Possuímos parcerias com várias empresas e profissionais como gestão de pessoas, bancos, engenheiros ambientais, consultores, auditores, saúde ocupacional, banca de advogados, *marketing*, entre outros. (SERVICE CONTABILIDADE, S/A. p.1)

Para permitir, a prestação de serviços para uma clientela tão seleta, há necessidade de estarmos constantemente atualizados. A Service Contabilidade busca estar na vanguarda de tendências que surgem no mercado. Atualização é isso, estar junto quando inicia. Estamos em constante aprimoramento, com profissionais

atualizados e capacitados na sugestão de alternativas para solucionar as dificuldades que o cliente encontra.

É uma empresa com tecnologia que permite oferecer segurança nos dados dos clientes a nós confiados. Conquistamos a credibilidade que está intrínseca aos nossos serviços. (SERVICE CONTABILIDADE, S/A. p.1)

A maior conquista da Service nessa caminhada histórica é a seleta carteira de clientes, que com o passar dos anos aumentaram em quantidade e qualidade, bem como a equipe de profissionais que atuam na empresa. Estes que ajudaram a escrever esta história, alguns com quase 20 anos de casa.

A Service Contabilidade se diferencia pela inovação nos serviços prestados. Está sempre à frente no que se refere a forma de atender o cliente. Profissionais atualizados e capacitados na sugestão de alternativas para solucionar as dificuldades que o cliente encontra. Empresa com tecnologia que permite oferecer segurança nos dados dos clientes a eles confiados. (SERVICE CONTABILIDADE, S/A. p.1)

A credibilidade oferecida sempre intrínseca aos serviços. Uma contabilidade que permita a tomada de decisão, que sirva como ferramenta gerencial, contribuindo assim, para o crescimento da empresa. Valorização dos profissionais, permitindo que os colaboradores se orgulhem em fazer parte da equipe Service. Transparência, jogo aberto com o cliente.

A Service Contabilidade é uma empresa sólida, com equipe qualificada, treinada, motivada, unida e focada na solução ao cliente. O foco da empresa sempre será o de prestar um serviço diferenciado. Proporcionar um envolvimento ainda maior dos colaboradores com os clientes, aperfeiçoando o uso da tecnologia e permitindo a integração de dados entre cliente/Service. (SERVICE CONTABILIDADE, S/A. p.1)

## 5.6 RADIO MASSA FM

Nesta seção serão descritas as principais informações da Radio Massa FM, participante do estudo, a qual tem uma de suas sedes localizada no município de Nova Prata/RS.

### 5.6.1 Dados Cadastrais

A Massa FM é uma rede de rádios brasileira sediada em Curitiba, Paraná em 97,7 MHz, mas sua programação é gerada pela emissora da capital paulista em 92,9 MHz. Possui 42 emissoras em nove estados: Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São Paulo, Minas Gerais, Espírito Santo, Rondônia, Mato Grosso do Sul e Mato Grosso. (RADIO MASSA, S/A. p.1)

A seguir, principais dados cadastrais da empresa:

- a) Nome da empresa: Radio Sociedade Coroados Ltda
- b) Nome Fantasia: Massa FM 103.3 Serra Gaúcha
- c) Ramo de atividade: Atividades de rádio
- d) CNPJ: 92.053.198/0001-90
- e) Endereço da Sede: Av Placidina de Araújo, 140 CEP 95320-000
- f) Telefone: 54 3242 1644 e 3242 3200
- g) Representante Legal: Marcos Romualdo dos Santos
- h) Pessoa de contato: Ana Cristina Araujo Bostelmam
- i) *E-mail*: [anacristina@massafmserragaucha.com.br](mailto:anacristina@massafmserragaucha.com.br)
- j) *Site*: [www.massafm.com.br](http://www.massafm.com.br)
- k) Página em rede social: FB e Instagram: /massafmserragaucha
- l) Data da fundação: 17/03/1988
- m) Número de funcionários: 3 + 3 PJ
- n) Sócios: Marcos Romualdo dos Santos, Andrews Batista e Caique Agustini

Contudo, está em busca de contratos futuros com novas afiliadas em estados que contêm a presença da marca. Pertence ao Grupo Massa do empresário Carlos Roberto Massa, o Ratinho, apresentador de televisão da emissora SBT. (RADIO MASSA, S/A. p.1)

### 5.6.2 A empresa

A Massa FM pertence ao Grupo Massa, um dos mais importantes Grupos de Comunicação do sul do Brasil e é a maior Rede de Rádios do Paraná.

A seguir, Figura contendo o logo da radio Massa

Figura 28 - Logo da empresa



Fonte: *Site da Radio Massa FM*

Em janeiro de 2006, estreou a primeira emissora, em Curitiba, substituindo a afiliada da Band FM em 97,9 MHz (que, durante a transição, mudou a frequência também, migrando para os 97,7 MHz). A concessão já pertencia ao Grupo Massa desde quando se chamava Estação FM e posteriormente, Band FM em 2003 (momento na qual o Grupo Bandeirantes queria fortalecer sua marca no Paraná). (RADIO MASSA, S/A. p.1)

Em meados do mesmo ano, a rádio de Maringá entrou no ar, substituindo a rádio jovem Mais FM. Em 16 de outubro de 2008, quem entrou no ar foi a emissora de Londrina. No dia 11 de agosto de 2009, inaugurou a Massa FM Litoral, substituindo a Super Nova / Tropical FM de Antonina, agora com sede em Paranaguá. As emissoras de Telêmaco Borba e Siqueira Campos vieram posteriormente.

O Grupo Massa (responsável pela emissora) chegou a anunciar que a Massa FM deixaria de ser uma rede de rádios FM estadual, passando a ser nacional, contando com afiliadas não só no estado do Paraná mas também nos estados de São Paulo e Santa Catarina, agindo no caminho inverso das grandes redes de rádio com sede no eixo Rio-São Paulo. Campinas é a sede da primeira afiliada paulista da Rede Massa FM na frequência 99.7 FM, que foi inaugurada em 8 de abril de 2013 em substituição a Band FM. (RADIO MASSA, S/A. p.1)

A sede e a torre da Massa FM ficam em Amparo que fazia aniversário no mesmo dia e um grande *show* marcou a inauguração da afiliada que contou com a presença de várias duplas entre elas Rionegro & Solimões, além do apresentador do SBT e dono do Grupo Massa, o Ratinho.

Em Foz do Iguaçu a rádio substituiu a Rede FM Foz 88,1 MHz.<sup>[12]</sup> A Massa FM Sudoeste em 98,5 MHz, passou a transmitir a programação da Massa FM em 7 de abril de 2014. (RADIO MASSA, S/A. p.1)

No dia 28 de fevereiro de 2015, a 99,7 FM de Campinas deixa de transmitir a programação da Massa FM, sendo substituída pela Rede do Coração, com isso, a Massa FM volta a ser uma rede de rádios estadual, com sua programação restrita ao estado do Paraná.

A partir do ano do ano de 2016 a emissora volta a se expandir, formando uma vasta rede entre regiões vizinhas sobretudo entre o Paraná e Santa Catarina, normalmente apresentando-se à rede sempre ao meio-dia (horário que a programação é gerada de Curitiba). A emissora sede aproveitou que muitas estações de rádio estavam migrando do AM para o FM, relações políticas bem como a fama da marca e sua boa fase na capital paranaense. (RADIO MASSA, S/A. p.1)

Em 2019, a Massa FM anunciou sua chegada no Rio Grande do Sul, na região da Serra Gaúcha, substituindo a emissora adulta Coroados FM, de Nova Prata.

A Rádio Coroados, completou 30 anos de atividades na Serra Gaúcha em 2019. No mês do seu aniversário daquele ano, maio, a rádio ganhou um novo formato, sendo a primeira afiliada da Rede Massa no Rio Grande do Sul.

A Rádio Coroados deu lugar a uma programação dinâmica, moderna, com foco na programação musical sertaneja/*pop*, com conteúdo promocional.

Música, entretenimento e interatividade serão os grandes diferenciais da nova rádio que passou a se chamar Massa FM 103.3 Serra Gaúcha. O perfil da emissora mudou, com uma nova programação centrada na música e no entretenimento, trazendo locução e interatividade com os ouvintes de toda a Serra Gaúcha. (RADIO MASSA, S/A. p.1)

A seguir, Figura da inauguração da Radio Massa em maio de 2019, em Nova Prata:

Figura 29 - Inauguração da Radio em Nova Prata



Fonte: Arquivo da empresa

Na sequência, Figura 30, apresenta a fachada atual da empresa:

Figura 30 - Fachada atual da empresa



Fonte: Arquivo da empresa

Por isso, a Massa FM é mais do que uma rádio: promove e realiza os maiores e mais importantes *shows* do estado, é equipada para a era digital do FM, tem excelente qualidade de sinal no Rádio, Internet e Redes sociais, conta com uma equipe extremamente capacitada e uma marca moderna que une os ouvintes e anunciantes número 1 do FM. (RADIO MASSA, S/A. p.1)

Estabelecemos o desafiante posicionamento de “Ser uma emissora que oferece uma programação mais completa, bem acabada e adequada às expectativas da audiência que objetivamos”. Posicionamento este, traduzido em nosso *Slogan*: Massa FM, a minha rádio é MASSA!

Líder absoluta de audiência e tendo como slogan “A minha rádio é massa!”, a Massa FM tem como objetivo levar aos seus ouvintes uma rádio pro dia-a-dia que o acompanha e faz parte das suas atividades. (RADIO MASSA, S/A. p.1)

A seguir, Figura contendo o slogan de marketing da radio

Figura 31 - *Slogan* da empresa



Fonte: *Site* da Radio Massa FM

A emissoras opera com equipamentos digitais de última geração, que proporcionam além da excelente qualidade de som, uma operação confiável e de credibilidade. Nossa equipe possui grande experiência e está em constante aprimoramento profissional. (RADIO MASSA, S/A. p.1)

Conta com 14 programas diários, promovendo música, notícias e entretenimento durante 24 horas por dia para todos os ouvintes. Os principais programas locais são: Microfone Aberto (notícias, informações e entretenimento), Manhã da Massa (música, horóscopo, previsão do tempo, vagas de empregos, etc), Mulher Entende Mulher (conversa direta com as mulheres), Massa dá de 10 (dez

músicas sem intervalo comercial), as 5 Estrelas da Massa (destaque das cinco músicas mais pedidas do dia), Alô da Massa (interação com ouvinte), Tarde de Massa (música e entretenimento), As mais Ouvidas da Massa (as músicas mais tocadas no Brasil). (RADIO MASSA, S/A. p.1)

A programação local da Massa FM acontece das 7h às 12h e das 14h às 18h, com uma equipe de profissionais competentes e locais (do RS), que conhecem a região e são próximos dos ouvintes. Os locutores são Darlan Nunes, Niko Neto e Ana Cristina Bostelmam. Cerca de 100 municípios estão ligados diariamente na Rádio Massa FM, envolvendo não só a Serra Gaúcha, mas os Campos em Cima da Serra, o Planalto médio e também o Vale do Taquari. (RADIO MASSA, S/A. p.1)

Como principais fatos marcantes, a Sra. Ana Cristina Araujo Bostelmam, responsável pela programação e edição de alguns programadas da empresa, destaca três:

- a) “A mudança de Coroados para Massa FM. Muitos estranharam, reclamaram e duvidaram se daria certo. A Coroados, por fazer parte da vida das pessoas da região há muito tempo, era "prata da casa", porém não tinha investimento e nem mudanças (para acompanhar as mudanças da área) há muitos anos. Para a Massa FM entrar na sintonia 103.3 foram feitas pesquisas de campo, conversas, estudos e muita observação do mercado. Não foi algo do nada, uma decisão feita do dia pra noite. Na realidade, foram 2 anos de pesquisa e estudos para ter certeza que essa seria uma aposta bem feita. Porém, depois que ela entrou no ar, conquistou até quem não acreditava, por sua dinâmica e forma de fazer.”
- b) “Outro fato que é importante destacar, é que os sócios, todos do paraná, se surpreenderam na forma diferente de investimentos no RS. A maneira como os empresários se relacionam com os veículos de comunicação é muito diferente do que a realidade que vivemos no grupo Verde Vale (onde os sócios também estão). Foi um "choque cultural" que, por mais que sejam dois estados vizinhos, são bem diferentes. No planejamento, esse foi uma das grandes mudanças que estão tendo que ser feitas.”
- c) “Pra nós, outra grande questão, é o carinho que os ouvintes de toda a região têm pela Massa FM. Recebemos quase que semanalmente presentes dos ouvintes, carinho que eles materializam com os produtos feitos ou produzidos

por eles. Nosso ouvinte vem com muito carinho nos trazer bolachas, frutas, vinho, massas, pão e até artesanato... tudo para demonstrar o quanto eles gostam da gente. Às vezes, nos emocionamos muito! Esses dias, uma pessoa nos mandou no *whatsapp* uma mensagem que ela, desde que começou a ouvir a massa, tem conseguido sair da cama e fazer as coisas... pois há meses ela não tinha vontade de nada, estava em uma depressão profunda. E com as músicas, com a animação, com a vontade de ganhar prêmios, ela se motivou e aos poucos estava conseguindo encarar a vida novamente. Esse tipo de relato nos marca muito”.

A Massa FM tem como missão, levar aos milhares de ouvintes, a melhor programação, companhia e promoções – uma programação feita para cada um dos nossos milhares de ouvintes, individualmente. Todo este esforço tem sido retribuído. A Massa FM é a emissora com crescimento contínuo e destacado junto aos ouvintes e anunciantes. (RADIO MASSA, S/A. p.1)

Os empresários que fazem a nova gestão da 103.3 (Marcos Romualdo dos Santos, Caique Agustini e Andrews Batista) trazem para a Massa FM Serra Gaúcha a experiência do Grupo Verde Vale de Comunicação, um grupo com sede no Paraná e que reúne duas emissoras de rádio (uma afiliada CBN), um jornal impresso, uma agência de comunicação, aplicativos e apps de criação própria. (RADIO MASSA, S/A. p.1)

## **6 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

Este capítulo apresenta os resultados da aplicação das entrevistas. Tem como escopo, responder ao problema de pesquisa, que está definido como: “Quais são as competências mais importantes que as mulheres têm/desenvolvem para evidenciar vantagens em exercer cargos de liderança? ”.

### **6.1 ENTREVISTAS**

Nesta etapa está apresentado o instrumento de coleta de dados, que são as entrevistas de natureza qualitativa de nível exploratório com estudo de casos. Os participantes de estudo 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. Fizeram parte deste estudo as empresas: Vipal Borrachas S/A, Cooperativa de Crédito Sicredi, Universidade de Caxias do Sul, Sponchiado Consórcios, Service Contabilidade e Rádio Massa FM.

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

#### **6.1.1 Desenvolvimento do Instrumento: Entrevistas**

Esta etapa apresenta a entrevista desenvolvida com 6 mulheres das empresas selecionadas. Está estruturada em perguntas as quais contemplam os objetivos específicos, a saber:

- a) Descrever sobre gestão e liderança feminina;
- b) Analisar a competitividade no mercado de trabalho;
- c) Analisar a evolução da mulher no mercado de trabalho;
- d) Identificar competências do perfil feminino;
- e) Identificar quais os maiores desafios profissionais das mulheres;
- f) Identificar se há diferença entre as competências identificadas no referencial teórico e a realidade através de entrevistas com mulher que ocupam cargos de liderança.

Para que a eficácia do questionário seja aumentada, Marconi e Lakatos (1999, p. 100) afirmam que a elaboração deve seguir algumas recomendações:

- (1) os temas escolhidos devem estar de acordo com os objetivos da pesquisa,
- (2) o questionário deve ser limitado em sua extensão e em sua finalidade, pois um questionário muito longo causa cansaço e desinteresse e um questionário muito curto pode não oferecer informações suficientes,
- (3) as questões devem ser codificadas, a fim de facilitar a posterior tabulação,
- (4) deve estar acompanhado de orientações sobre como respondê-lo,
- (5) o aspecto e a estética devem ser observados.

Abaixo está descrito o cabeçalho enviado para introduzir as questões que serão abordadas.

Prezada Senhora:

A presente pesquisa está sendo desenvolvida pela acadêmica Patricia Mendo, sendo requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração pela Universidade de Caxias do Sul – Campus Universitário de Nova Prata.

Essa pesquisa representa uma etapa fundamental para identificar quais são as competências mais importantes que as mulheres têm/desenvolvem para evidenciar vantagens em exercer cargos de liderança.

Todas as informações aqui prestadas são tratadas de forma confidencial, tendo utilidade apenas para este trabalho, não sendo divulgadas informações tampouco nomes dos pesquisados.

Desde já agradeço sua compreensão e colaboração.

Atenciosamente,  
Patricia Mendo

A seguir, o Quadro 1 apresenta as questões elaboradas para serem aplicadas às entrevistas com as gestoras.

Quadro 1 - Questões elaboradas para entrevistas

Objetivos específicos	Perguntas
a) Descrever sobre gestão e liderança feminina	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Em qual empresa você trabalha?</li> <li>2. Trabalha nesta empresa há quanto tempo?</li> <li>3. Qual o cargo que ocupa atualmente?</li> <li>4. Quantos anos atua em cargos de liderança?</li> <li>5. Qual a jornada efetiva de trabalho atualmente?</li> <li>6. Qual a sua idade?</li> <li>7. Qual seu estado civil?</li> </ol>
b) Analisar a competitividade no mercado de trabalho	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Qual é sua formação?</li> <li>9. Sua empresa possui plano de cargos e salários? Qual a importância do plano de cargos e salários para a redução das diferenças quanto ao gênero?</li> </ol>
c) Analisar a evolução da mulher no mercado de trabalho	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Quantos liderados tens atualmente? Desses quantos são homens e quantos mulheres?</li> <li>11. Você possui um gestor acima de você? Homem ou mulher?</li> <li>12. Vocês seguem o mesmo estilo de liderança?</li> <li>13. Quantos gestores (líderes, chefes de setores) há hoje na empresa? Qual a predominância, homens ou mulheres?</li> </ol>
d) Identificar competências do perfil feminino	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Quais tuas características como líder?</li> <li>15. Para você liderar e gerenciar são sinônimos? Porque?</li> <li>16. Quais estratégias você utiliza e qual seu estilo de liderança?</li> <li>17. O que você acredita ser o diferencial da mulher na gestão de uma empresa?</li> </ol>
e) Identificar quais os maiores desafios profissionais das mulheres	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Você possui filhos? Quantos e idade.</li> <li>19. O que você faz para conciliar o trabalho e a família?</li> <li>20. Quais seus maiores desafios/dificuldades profissionais na mesma função? Comente como você lida com eles</li> <li>21. Quais as diferenças que você percebe quanto a homens e mulheres em cargos de liderança de um modo geral?</li> <li>22. Quais conselhos você daria para as mulheres líderes da nossa sociedade.</li> </ol>

Fonte: Elaborado pela autora

Segundo Fachin (2003), as questões fechadas são aquelas em que a pessoa escolhe sua resposta em um grupo de categorias criadas juntamente com a questão e as questões abertas são aquelas em que o pesquisado tem a condição de expor espontaneamente sobre o assunto que está sendo questionado.

### 6.2.2 Pré-Teste

A realização de um pré-teste se faz necessária para prever os possíveis problemas e/ou dúvidas que podem surgir durante a aplicação do questionário. Sem o pré-teste, pode haver grande perda de tempo, dinheiro e credibilidade caso se constate algum problema grave com o questionário já na fase de aplicação.

Segundo Mattar (1994), os pré-testes podem ser realizados inclusive nos primeiros estágios, quando o instrumento ainda está em desenvolvimento, quando o próprio pesquisador pode realizá-lo, através de entrevista pessoal.

O pré-teste é, segundo Goode e Hatt (1972), um ensaio geral. Cada parte do procedimento deve ser projetada e implementada exatamente como o será na hora efetiva da coleta de dados.

Neste sentido, foi enviado para oito mulheres, com idades entre 33 e 43 anos, em diferentes ramos de atuação no mercado. Destas oito mulheres selecionadas, obtive retorno de quatro. Todas as respostas obtidas foram positivas com relação ao entendimento prévio das questões. Além disso, não foi sinalizado nenhuma possibilidade para alteração e/ou adaptação.

De acordo com Mattar (1994), para instrumentos que foram cuidadosamente desenvolvidos, dois ou três pré-testes costumam ser suficientes.

### 6.2.3 Método de Contato

Com o avanço da tecnologia, houve um aumento do número de usuários da Internet a cada ano. Além disso, é crescente a parcela da população que tem acesso a ferramentas como o *e-mail* e isso é um fator que proporciona aos pesquisadores um meio favorável para coletar dados via correio eletrônico (ILIEVA et al., 2002).

Neste sentido, o questionário foi enviado via *e-mail*, de modo a explorar com maior profundidade a visão das participantes sobre a percepção de cada uma possui com relação às competências mais importantes que as mulheres têm/desenvolvem para evidenciar vantagens em exercer cargos de liderança.

Assim como nas demais pesquisas *on-line* os questionários utilizados pelo e-mail podem ser planejados de maneira a apresentar diversos tipos de estímulos ao

entrevistado de maneira que seja possível a interatividade entre quem responde o questionário e o instrumento de coleta de dados (MALHOTRA, 2006).

#### **6.2.4 Período de Aplicação do Instrumento de Pesquisa**

Os questionários foram enviados para os as participantes do estudo, via email, em 11 de agosto de 2020. Foi estipulado um período de duas semanas para o recebimento das respostas. Contudo foi necessário estender este prazo por mais uma semana. Então em 01 de setembro de 2020 esse período foi encerrado, e os dados coletados foram utilizados para análise.

Segundo Chiesa e Ciampone, (1999), não existe um padrão para o número de participantes da pesquisa e para o tempo de duração para aplicação do instrumento de pesquisa - o que se busca é a saturação das informações relacionadas às variáveis pesquisadas.

#### **6.2.5 Apresentação dos Resultados da Aplicação das Entrevistas**

As questões foram analisadas por meio de análise de conteúdo, que de acordo com Roesch (1999), esta não procura explicar alguma coisa ou mostrar causais, mas sim, tem como objetivo descrever as características comportamentais de determinada população ou grupo. Foram analisados também por meio de comparação.

As questões foram abertas, pois assim as respostas puderam ser mais espontâneas e sinceras, dando uma maior liberdade aos entrevistados.

Primeiramente cada questionário foi lido e analisado individualmente. Em seguida, foi elaborado um quadro explicativo, contendo as respostas de cada uma das participantes, para cada pergunta elaborada. Então, foi possível visualizar lado a lado as opiniões condizentes e divergentes sobre cada tópico abordado nas questões, na visão de todas as mulheres pesquisadas.

Em seguida, um texto foi elaborado para cada grupo de questões equivalentes, contendo as principais ideias comuns expostas e o que havia de diferente e mais relevante entre as opiniões alcançadas, para após, ser elaborada a conclusão da pesquisa.

A seguir, aos Quadros 2 ao 7, apresentam as perguntas e respostas das seis mulheres participantes do estudo.

Quadro 2 - Respostas do questionário da empresa Vipal Borrachas S/A

Perguntas	Respostas
1. Em qual empresa você trabalha?	Paludo Participações S.A. / Holding da Vipal Borrachas S.A
2. Trabalha nesta empresa há quanto tempo?	8 anos
3. Qual o cargo que ocupa atualmente?	Gerente Contábil
4. Quantos anos atua em cargos de liderança?	12 anos
5. Qual a jornada efetiva de trabalho atualmente?	9 horas
6. Qual a sua idade?	49 anos
7. Qual seu estado civil?	casada
8. Qual é sua formação?	Bacharel em Ciências Contábeis – Pós Graduação em Gestão Empresarial e Controladoria
9. Sua empresa possui plano de cargos e salários? Qual a importância do plano de cargos e salários para a redução das diferenças quanto ao gênero?	Sim. O plano de cargos e salários é um instrumento de equalização salarial interna e externa, além de mostrar as competências e habilidades que cada cargo requer, independente de gênero.
10. Quantos liderados tens atualmente? Desses quantos são homens e quantos mulheres?	2. Somente mulheres
11. Você possui um gestor acima de você? Homem ou mulher?	sim, homem
12. Vocês seguem o mesmo estilo de liderança?	Não
13. Quantos gestores (líderes, chefes de setores) há hoje na empresa? Qual a predominância, homens ou mulheres?	3. Predominância de homens
14. Quais tuas características como líder?	Mediadora, proativa, positiva, motivadora, organizada, entusiasta, humilde, dinâmica, ética, honesta, transparente.
15. Para você liderar e gerenciar são sinônimos? Porque?	Não. Liderar é influenciar, manter a harmonia, motivar e estimular a equipe, enquanto gerenciar é pensar, administrar, organizar as atividades, fazer acontecer, atingir metas.
16. Quais estratégias você utiliza e qual seu estilo de liderança?	Procuro passar para a equipe confiança, ser uma colega de trabalho, influenciar com exemplos, estar disponível para o suporte necessário no desenvolvimento de suas atividades, interagir e realizar a troca do aprender e ensinar.
17. O que você acredita ser o diferencial da mulher na gestão de uma empresa?	O carisma de cuidar da equipe, manter a integridade, o comprometimento de todos, como quem cuida da harmonia de um lar.
18. Você possui filhos? Quantos e idade.	Sim 2 - 26 e 18

19. O que você faz para conciliar o trabalho e a família?	Não é fácil, pois a mulher, mãe, tem uma preocupação em dar o melhor de si para as duas famílias, trabalho e o núcleo familiar. Com muito cuidado e zelo procuro me dedicar a ambas, fazendo o melhor que posso.
20. Quais seus maiores desafios/dificuldades profissionais na mesma função? Comente como você lida com eles	Ser reconhecida pelas suas habilidades. Manter o entusiasmo e o comprometimento de todos com a empresa, mesmo nos momentos de crises. Não criar expectativas frustradas. A atualização profissional – procuro fazer cursos e leitura. A área em que atuo é muito dinâmica, diariamente temos alterações de legislação.
21. Quais as diferenças que você percebe quanto a homens e mulheres em cargos de liderança de um modo geral?	As diferenças entre homens e mulheres líderes se dá principalmente na forma de lidar e conduzir a equipe, suas habilidades e competências, diferenciar as razões e as emoções, a forma de organizar as atividades e distribuir na equipe. A mulher é motivadora por natureza, é paciente, gostar de ouvir, aconselhar, é aberta ao diálogo e resolve conflitos. Geralmente, para provar suas competências, precisa de mais tempo que o homem.
22. Quais conselhos você daria para as mulheres líderes da nossa sociedade.	Ser persistente e determinada com seus objetivos. Ousar, ter coragem, nunca desistir, por mais difícil que possa parecer. A sombra de uns não pode ofuscar os pequenos raios de luz que irradia de uma mulher guerreira e batalhadora.

Fonte: Elaborado pela autora

### Quadro 3 - Respostas do questionário da empresa Cooperativa de crédito Sicredi

Perguntas	Respostas
1. Em qual empresa você trabalha?	Sicredi Ibiraiaras RS/MG
2. Trabalha nesta empresa há quanto tempo?	5 anos e 5 meses
3. Qual o cargo que ocupa atualmente?	Assessora de Gestão de Pessoas
4. Quantos anos atua em cargos de liderança?	Atuo na Área de Gestão de Pessoas há 10 anos, mas percebo que a 5 anos exerço um papel mais forte como liderança, pois hoje eu represento a área. Anteriormente tinha uma líder acima de mim, que respondia por GP;
5. Qual a jornada efetiva de trabalho atualmente?	Trabalho de segunda a sexta-feira das 8:30 às 17:30, porém sempre estamos disponíveis fora de nossos horários, ou quando acontece algum fato específico.
6. Qual a sua idade?	33 anos

7. Qual seu estado civil?	Solteira no papel, mas em união estável;
8. Qual é sua formação?	Psicologia, Pós graduada em Gestão de Pessoas, e também em Gestão Estratégica em Cooperativas;
9. Sua empresa possui plano de cargos e salários? Qual a importância do plano de cargos e salários para a redução das diferenças quanto ao gênero?	<p>Não possui plano de cargos e salários. Não sinto que faria diferença, pois percebo que meu cargo e meu salário são conquistas em função do merecimento, das minhas entregas.</p> <p>Estou lendo algo muito interessante que fala sobre esse tema e faz muito sentido pra mim: estamos vivendo este mundo VUCA, aonde tudo é muito acelerado, dinâmico, incerto, volátil. Dentro deste contexto, como programar um plano de cargos, como programar uma trajetória, sendo que talvez daqui um período os cargos que eu almejo podem nem mais existir. Acho muito interessante esse tema, Anticarreira.</p>
10. Quantos liderados tens atualmente? Desses quantos são homens e quantos mulheres?	Tenho mais 2 colegas dentro da minha área, não sou gestora diretamente delas, mas por ser a pessoa com mais tempo dentro da área e por exercer a função de assessora, elas acabam se reportando a mim. E também de forma indireta acabamos sendo líderes (servindo como exemplo) para todos os demais colaboradores da Cooperativa. São duas mulheres que trabalham comigo;
11. Você possui um gestor acima de você? Homem ou mulher?	Possuo um gestor direto, que é homem.
12. Vocês seguem o mesmo estilo de liderança?	Em alguns pontos sim, e em alguns pontos não. Mas de forma geral, ambos temos um olhar bem humano.
13. Quantos gestores (líderes, chefes de setores) há hoje na empresa? Qual a predominância, homens ou mulheres?	<p>Em função de Diretoria e Presidência são todos homens, no total de 5 homens;</p> <p>Em função de Gerente de Agência são 13 homens e 4 mulheres;</p> <p>Em função de Gerente/Coordenador Administrativo Financeiro são 4 homens e 13 mulheres;</p> <p>Mas ainda o percentual maior é de homens em cargos maiores de liderança;</p>

14. Quais tuas características como líder?	Percebo que sou uma líder que valoriza muito o diálogo, acredito que o trabalho em equipe e a construção/execução de projetos em conjunto é muito mais rico. Entendo que o feedback verdadeiro e o protagonismo é o caminho para o crescimento e desenvolvimento de toda equipe. Humildade e generosidade ao compartilhar o conhecimento são fundamentais, Empatia e ao mesmo tempo o desafio faz as pessoas irem além. Entendo como minhas características: carisma, otimismo, resiliência, capacidade de ouvir, empatia, iniciativa, influência;
15. Para você liderar e gerenciar são sinônimos? Porque?	Entendo que são coisas diferentes, liderar é dar o exemplo, é ser espelho para a equipe, é ajudar as pessoas a encontrarem o caminho e dar apoio a elas durante a caminhada, é desenvolver pessoas, entendo que está mais voltado ao lado humano; Gerenciar para mim, está mais voltado para coisas, processos, gerir custos financeiros por exemplo, mais voltado a números e ao seu controle;
16. Quais estratégias você utiliza e qual seu estilo de liderança?	No dia a dia, gosto muito de trabalhar em conjunto, compartilhando as informações com a área e ouvindo a opinião das demais colegas, para descobrir o melhor caminho. Trabalhamos com a criação em conjunto, somando opiniões e ideias; talvez posso chamar de estilo de liderança participativo/construtivo;
17. O que você acredita ser o diferencial da mulher na gestão de uma empresa?	A mulher pode ter a capacidade de uma visão diferente dos homens, acredito que seja um diferencial a capacidade de empatia, integrar o olhar para o profissional, mas também para o ser humano que esta em cada pessoa; Porém ao mesmo tempo, percebo muitos homens também com esta capacidade, dependendo muito do perfil de cada pessoa. Acredito na diversidade, quanto mais diversificado o perfil de uma equipe, mais rico será o trabalho, com vários pontos de vista diferente.
18. Você possui filhos? Quantos e idade.	Possuo uma filha de 1 ano e 1 mês;
19. O que você faz para conciliar o trabalho e a família?	Organizei minhas atividades do dia a dia de forma diferente para poder ficar mais tempo com minha filha nos horários livres; Precisei contratar uma pessoa para cuidar da casa, assim ficando mais tempo para a família nos finais de semana e a noite;

<p>20. Quais seus maiores desafios/dificuldades profissionais na mesma função? Comente como você lida com eles</p>	<p>Entendo que para a mulher existe o desafio de lidar com vários papéis ao mesmo tempo: ser profissional e estar sempre atualizada, ser mãe, esposa e dona de casa, estar em forma e bem vestida; Como conciliar tudo isso, é um desafio. Então como lidar com esse desafio de vários papéis pessoais e profissionais, busco sempre fazer o melhor, me dedicar ao máximo e estar presente naquilo que estou fazendo naquele momento. Por exemplo, estou no trabalho foco em prioridades por ordem de impacto e importância, faço o máximo para ser o mais eficiente naquele momento e dentro do meu horário de trabalho. Quando estou em casa com a minha bebê, esqueço de todo o resto e curto momentos com todo carinho e qualidade com ela, focando nisso. E nós mulheres precisamos entender que não somos “Super Mulheres” que não vamos estar 100% em todos os papéis que nos são dados, vamos ter dias que vamos estar cansadas, que não vamos ser as melhores mães ou as melhores profissionais. Precisamos nos aceitar e acolher nossos sentimentos.</p>
<p>21. Quais as diferenças que você percebe quanto a homens e mulheres em cargos de liderança de um modo geral?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mulher exerce vários papéis em sua vida, inclusive o de liderança dentro das empresas; os homens também exercem papéis diversos, mas a mulher tem uma variedade maior, isso é um desafio para a mulher.</li> <li>• A mulher tem uma capacidade de percepção e sentir mais aguçadas que o homem, conseguindo uma visão diferenciada dos contextos;</li> <li>• Porém, ao mesmo tempo, percebo que o papel da liderança também é muito influenciado pelo perfil da pessoa que exerce este papel, pois existem vários homens que tem essa visão aguçada assim como as mulheres.</li> </ul>

22. Quais conselhos você daria para as mulheres líderes da nossa sociedade.	Eu aconselho as mulheres a não terem receio algum de exercerem seu papel de liderança na sociedade, nós mulheres precisamos dar a nossa opinião, falarmos o que achamos certo, ocupar o nosso espaço de forma sensata e coerente. Somos protagonistas das nossas carreiras, e o céu é o limite. Podemos chegar aonde quisermos, é preciso dedicação, conhecimento, e amor pelo que se faz.
---	--

Fonte: Elaborado pela autora

#### Quadro 4 - Respostas do questionário da empresa Universidade de Caxias do Sul

Perguntas	Respostas
1. Em qual empresa você trabalha?	Universidade de Caxias do Sul
2. Trabalha nesta empresa há quanto tempo?	28 anos
3. Qual o cargo que ocupa atualmente?	Diretora do Campus de Nova Prata
4. Quantos anos atua em cargos de liderança?	26 anos
5. Qual a jornada efetiva de trabalho atualmente?	40 horas semanais
6. Qual a sua idade?	51
7. Qual seu estado civil?	Casada
8. Qual é sua formação?	Pós Doutora em Modernidade Organizacional
9. Sua empresa possui plano de cargos e salários? Qual a importância do plano de cargos e salários para a redução das diferenças quanto ao gênero?	Sim. O plano de cargos e salários da UCS não contempla diferença de gêneros, contempla competências do profissional
10. Quantos liderados tens atualmente? Desses quantos são homens e quantos mulheres?	Em torno de 50. Maior número de homens – 70% de homens para 30% de mulheres
11. Você possui um gestor acima de você? Homem ou mulher?	Sim, homem.
12. Vocês seguem o mesmo estilo de liderança?	Não
13. Quantos gestores (líderes, chefes de setores) há hoje na empresa? Qual a predominância, homens ou mulheres?	Em torno de 100. Maior número de homens – 70% de homens para 30% de mulheres
14. Quais tuas características como líder?	Empatia, resiliência, equipe, comunicação
15. Para você liderar e gerenciar são sinônimos? Porque?	Não, liderar pressupõe trabalho em equipe, gerenciar é a tomada de decisão para resultados da empresa
16. Quais estratégias você utiliza e qual seu estilo de liderança?	Estilo democrático
17. O que você acredita ser o diferencial da mulher na gestão de uma empresa?	É mais amorosa, entende mais os profissionais, é mais empática

18. Você possui filhos? Quantos e idade.	1 filha de 18 anos.
19. O que você faz para conciliar o trabalho e a família?	Sempre conciliei, pois tenho apoio da família para desempenhar meu trabalho
20. Quais seus maiores desafios/dificuldades profissionais na mesma função? Comente como você lida com eles	Profissionais que não são éticos, não cumprem com o que prometem, falsidade no trabalho, procuro me cercar de pessoas éticas que não possuem o perfil descrito aqui.
21. Quais as diferenças que você percebe quanto a homens e mulheres em cargos de liderança de um modo geral?	Não vejo diferenças pois, procuro me destacar de forma ética no meu trabalho
22. Quais conselhos você daria para as mulheres líderes da nossa sociedade.	Estudar, buscar qualificação, destacar-se em termos de competências no trabalho

Fonte: Elaborado pela autora

#### Quadro 5 - Respostas do questionário da empresa Sponchiado Consórcios

Perguntas	Respostas
1. Em qual empresa você trabalha?	Sponchiado Adm de Consorcios Ltda
2. Trabalha nesta empresa há quanto tempo?	23 anos
3. Qual o cargo que ocupa atualmente?	Supervisora Regional de Vendas
4. Quantos anos atua em cargos de liderança?	18 anos
5. Qual a jornada efetiva de trabalho atualmente?	Em média 10h
6. Qual a sua idade?	52 anos
7. Qual seu estado civil?	Casada
8. Qual é sua formação?	Ensino Superior - Administração COMEX
9. Sua empresa possui plano de cargos e salários? Qual a importância do plano de cargos e salários para a redução das diferenças quanto ao gênero?	Não possui. De extrema importância para formação de novos líderes dentro das diretrizes da empresa, assim independente de gênero assumindo cargos por competências e habilidades. Acrescentando ainda Empresas com plano de cargos e salários, além de valorizar seus colaboradores, dar oportunidades de crescimento, se torna referência atraindo novos talentos.
10. Quantos liderados tens atualmente? Desses quantos são homens e quantos mulheres?	Homens 13 Mulheres 7
11. Você possui um gestor acima de você? Homem ou mulher?	Sim Homem
12. Vocês seguem o mesmo estilo de liderança?	Sim
13. Quantos gestores (líderes, chefes de setores) há hoje na empresa? Qual a predominância, homens ou mulheres?	7 total 2 mulheres 5 homens

14. Quais tuas características como líder?	<p>Capacidade de influenciar          Capacidade de comunicação          Empatia          Cobrança dos resultados com hostilidade          Capacidade de delegar          Inspiro Confiança          Sou determinada          Responsabilidade          Disponibilidade em auxiliar a equipe          Inteligência Emocional</p>
15. Para você liderar e gerenciar são sinônimos? Porque?	<p>Não defino como sinônimos          Porque Liderar é inspirar, influenciar, desenvolver as habilidades das equipes, mostrar onde precisam chegar, ajudar a chegar, ou seja vejo que liderar é criar um relacionamento de confiança, criar discípulos.          Gerenciar é basear-se em resultados e balizar, criar planos e ações para soluções, administrar com foco nos resultados.</p>
16. Quais estratégias você utiliza e qual seu estilo de liderança?	<p>Tenho um estilo Democrático/Situacional          Minha melhor experiência como estratégia de liderança é a Empatia, e busco desenvolver em meus liderados.</p>
17. O que você acredita ser o diferencial da mulher na gestão de uma empresa?	<p>As mulheres mesmo com necessidade de atingir metas, lidam melhor com as adversidades, são mais resilientes, possuem grande habilidade em motivar pessoas, buscam e se esforçam muito para melhorar seus conhecimentos, e acredito que possuem maior inteligência emocional, assim melhorando o clima organizacional e respondendo com os resultados.</p>
18. Você possui filhos? Quantos e idade.	<p>Sim 3 mulheres          35, 30 e 28 anos</p>
19. O que você faz para conciliar o trabalho e a família?	<p>Mostrar o quanto é importante para a família o desempenho do meu trabalho para a minha realização pessoal e profissional, assim FACILITA e HARMONIZA tudo, agora adultas é mais fácil.          Quando pequenas, sempre achei que o amor, atenção com a valorização do tempo com elas seria o essencial.          Aprendi a valorizar o tempo.</p>

20. Quais seus maiores desafios/dificuldades profissionais na mesma função? Comente como você lida com eles	Hoje, não sinto dificuldade, porque conquistei meu espaço na função, fui a primeira supervisora comercial na empresa, tive algumas situações de preconceito por parte de homens, mas superei e mostrei que a mulher tem a capacidade de desenvolver a atividade que ela desejar se realmente tiver conhecimento e determinação.
21. Quais as diferenças que você percebe quanto a homens e mulheres em cargos de liderança de um modo geral?	Vejo as mulheres mais preocupadas com o resultado num geral, mesmo que não seja da função elas buscam ajudar, para que a empresa tenha resultados satisfatórios.
22. Quais conselhos você daria para as mulheres líderes da nossa sociedade.	Renovem sempre seus conhecimentos, se preparem, tenham curiosidade em diversas áreas, não sabemos quais desafios e oportunidades nos esperam Não tenha medo, enfrente as divergências, e tenha muita empatia. Acima de tudo faça tudo com amor, busque fazer algo que ame realmente, você será feliz e terá pessoas felizes ao seu lado.

Fonte: Elaborado pela autora

#### Quadro 6 - Respostas do questionário da empresa Service Contabilidade Ltda

Perguntas	Respostas
1. Em qual empresa você trabalha?	Service Contabilidade Ltda
2. Trabalha nesta empresa há quanto tempo?	18 anos e 10 meses
3. Qual o cargo que ocupa atualmente?	Responsável Administração de Pessoal
4. Quantos anos atua em cargos de liderança?	10 anos
5. Qual a jornada efetiva de trabalho atualmente?	8:48 por dia de segunda a sexta
6. Qual a sua idade?	36 anos
7. Qual seu estado civil?	Casada
8. Qual é sua formação?	Bacharel em Ciências Contábeis, MBA Gestão estratégica de Pessoas
9. Sua empresa possui plano de cargos e salários? Qual a importância do plano de cargos e salários para a redução das diferenças quanto ao gênero?	Sim possui. Como utilizamos a tabela de cargos e salários como ferramenta de gestão, pessoas que ocupam o mesmo cargo percebem o mesmo salário independente do gênero reduzindo ou eliminando diferenças salariais.
10. Quantos liderados tens atualmente? Desses quantos são homens e quantos mulheres?	São 7 todas mulheres

11. Você possui um gestor acima de você? Homem ou mulher?	Sim, homem
12. Vocês seguem o mesmo estilo de liderança?	Sim seguimos estilos bem próximos
13. Quantos gestores (líderes, chefes de setores) há hoje na empresa? Qual a predominância, homens ou mulheres?	São 8, 3 são homens e 5 mulheres
14. Quais suas características como líder?	Confiança, determinação, responsabilidade, disciplina, organização, planejamento, tomada de decisão, comunicação, desenvolvimento de pessoas, iniciativa, trabalho em equipe, flexibilidade.
15. Para você liderar e gerenciar são sinônimos? Porque?	Não, pois liderar é ser exemplo, é conduzir as pessoas, equipe, incentivar pessoas. Gerenciar é voltado ao estratégico, planejamento, resultados.
16. Quais estratégias você utiliza e qual seu estilo de liderança?	Sempre conduzi minha equipe ao conhecimento, todos podem saber todas as atividades, sem medo de perder o seu lugar. Sempre ouço as opiniões e ideias com o intuito de crescimento mutuo e para gerar resultados.
17. O que você acredita ser o diferencial da mulher na gestão de uma empresa?	A capacidade de ouvir seus liderados
18. Você possui filhos? Quantos e idade.	Sim, 1 filho de 6 meses
19. O que você faz para conciliar o trabalho e a família?	Procuro manter o foco, quando estou no trabalho me dedico integralmente ao trabalho, quando estou em casa de dedico a família
20. Quais seus maiores desafios/dificuldades profissionais na mesma função? Comente como você lida com eles	Todo dia temos desafios, um prazo curto a ser cumprido, demandas extras que precisamos dispende bastante tempo... Para lidar com isso se faz necessário organização, planejamento e trabalho em equipe, sempre conseguimos vencer.
21. Quais as diferenças que você percebe quanto a homens e mulheres em cargos de liderança de um modo geral?	Os homens possuem mais coragem, arriscam mais. As mulheres são mais contidas, arriscam menos.
22. Quais conselhos você daria para as mulheres líderes da nossa sociedade.	É preciso ter muito conhecimento na área que atua e ter muita determinação, mas é possível ser líder.

Fonte: Elaborado pela autora

#### Quadro 7 - Respostas do questionário da empresa Radio Massa

Perguntas	Respostas
-----------	-----------

1. Em qual empresa você trabalha?	Massa FM Serra Gaúcha – Nova Prata
2. Trabalha nesta empresa há quanto tempo?	A Massa FM Serra Gaúcha é uma afiliada da Rede Massa, e inaugurou no Rio Grande do Sul em maio de 2019. Os trabalhos para sua implantação iniciaram em janeiro de 2019. Então, nessa rádio trabalho desde janeiro de 2019. Porém, dentro dessa empresa (que é dona da afiliada em Nova Prata e possui outras empresas de comunicação no Paraná) trabalho desde 2017.
3. Qual o cargo que ocupa atualmente?	Hoje sou responsável pela área administrativa e financeira da empresa, coordeno as ações promocionais da rádio e sou comunicadora (locutora) em um dos períodos de horário local da rádio.
4. Quantos anos atua em cargos de liderança?	Há 19 anos, porém em funções diferentes. Por exemplo, na universidade em que lecionava no Paraná, fui durante 8 anos coordenadora de curso. No jornal, fui editora. Na agência de comunicação, fui coordenadora de conteúdo. Então, em cada ambiente que trabalhei atuei em cargos diferentes de liderança.
5. Qual a jornada efetiva de trabalho atualmente?	Na área de comunicação, os horários podem alterar conforme tem eventos ou ações. No dia a dia, trabalho das 9h às 12h e das 13h30 às 20h. No sábado, apenas pela manhã. Quando tem evento ou há necessidade de estar presente, esses horários são estendidos, especialmente no fim de semana.
6. Qual a sua idade?	44 anos
7. Qual seu estado civil?	Casada
8. Qual é sua formação?	Sou Mestre em Comunicação e Linguagens (Tuiuti - PR), especializada em Mídias Digitais: Produção e Avaliação de Conteúdos (Universidade Positivo - PR), Planejamento de Comunicação Integrada (OPET - PR) e Metodologia de Ação Docente (Univ - PR) e graduada em Comunicação Social - Jornalismo (Univali - SC).

<p>9. Sua empresa possui plano de cargos e salários? Qual a importância do plano de cargos e salários para a redução das diferenças quanto ao gênero?</p>	<p>Não. Efetivamente não existe. É algo que sinto falta, mas que não recebe atenção da diretoria. Talvez pela equipe ser muito pequena e as funções muito delimitadas, não há discussões em relação a isso. É como se não houvesse alternativa de progressão nos cargos. Onde está, fica. Concordo parcialmente com isso, pois acredito que um plano iria incentivar os profissionais, mesmo as funções sendo limitadas dentro da empresa e, realmente, a progressão no cargo é um pouco complicada.</p> <p>Acredito que um plano é importante independente dos gêneros, afinal, todos deveriam poder visualizar sua possibilidade de crescimento dentro da empresa. Quando tem um planejamento, tanto homens como mulheres podem ter chances mais justas. Ao criar um plano, oficializa-se a oportunidade para todos, pois independente do gênero, você consegue entender os caminhos para progredir. Fica mais claro inclusive os esforços que você precisa ter. Quando não se tem um plano, fica mais difícil de traçar metas profissionais. Nesse ponto, acredito que independe se é para homens e mulheres, pois dessa forma, quando clara e entendível, todos podem visualizar as chances de crescimento.</p>
<p>10. Quantos liderados tens atualmente? Desses quantos são homens e quantos mulheres?</p>	<p>Hoje nossa equipe é de 6 pessoas, três homens e três mulheres Todos fazem parte da minha liderança nas funções que assumem, porém, algumas também lideram algum setor. Por exemplo: O Darlan. Ele é liderado por mim no quesito administrativo e na gestão promocional da rádio. Porém, é o líder do departamento artístico, onde ele me lidera (especialmente quando estou na 'função' de comunicadora – locutora).</p>
<p>11. Você possui um gestor acima de você? Homem ou mulher?</p>	<p>Sim. Há o gestor da rádio local (é um homem) e tem os gestores da empresa como um todos (os sócios do grupo de comunicação que fazemos parte – todos homens)</p>
<p>12. Vocês seguem o mesmo estilo de liderança?</p>	<p>No local sim. Porém, ao pensar na gestão com os sócios há divergências bem significativas de ideias. Isso causa, algumas vezes, problemas na condução de vários assuntos, sendo que muitas vezes prevalece a opinião deles.</p>
<p>13. Quantos gestores (líderes, chefes de setores) há hoje na empresa? Qual a predominância, homens ou mulheres?</p>	<p>Os diretores gerais, são 3 homens. Na gestão, efetivamente, somente eu faço parte.</p>

<p>14. Quais tuas características como líder?</p>	<p>É muito difícil se auto avaliar. Até porque muitas vezes, a gente acha que está passando uma imagem e ela não é a que está sendo vista pelos outros. Talvez o que eu tento ser, não esteja sendo efetivamente... e isso é uma das coisas que eu acredito ser de extrema importância dentro da empresa: a imagem pretendida e a percebida. Quando trabalho com imagem institucional das empresas (em consultorias empresariais), me preocupo muito com isso. E a mesma lógica deve acontecer em nossa imagem como profissional, líder ou não. Porém, acredito que sou compreensiva nas dificuldades das pessoas que trabalham comigo. Com isso, sempre direciono as atividades de forma que quem vai realizá-la tenha condições para isso. Ao perceber essas dificuldades, busco oferecer oportunidades. Muitas vezes, isso ultrapassa apenas as questões profissionais e vão para o pessoal. Acabo me envolvendo (de forma moderada) nas questões pessoais para poder compreender as atitudes profissionais. Eu acredito que as pessoas são um todo, e a velha ideia que não se mistura vida profissional e pessoal para mim é errada. Pois se teu filho não está bem, por exemplo, é impossível você realizar um bom trabalho. Agora se a empresa te ajuda a resolver esse problema, ao voltar às questões profissionais, fica bem mais fácil se concentrar nelas. Em relação as características, pode parecer estranho por eu ser uma comunicadora, mas não sou muito boa nas palavras faladas quando o negócio é conversar com meus liderados. Uma de minhas características é ser muito transparente e, às vezes, essa transparência se materializa em palavras ditas na hora errada e de forma impulsiva. Também aprendi nessa caminhada que, às vezes, esperar para resolver a situação um pouco pra frente evita diversos danos e desconfortos, sem prejudicar a resolução do problema. Esperar pode amenizar os impactos e dar mais opções de resolução e oportunidades de crescimento. Se consigo fazer isso sempre? Não... como sou impulsiva e gosto de resolver os problemas com rapidez, me excedo, e só depois me dou conta que poderia ter solucionado de uma forma melhor. Mas estar na gestão de uma empresa, é um jogo onde nem sempre a gente acerta. E o aprendizado vem de uma forma dolorosa: erros e acertos. A partir do momento que conseguimos transformar erro em aprendizado e não errar mais o mesmo erro, isso vai sendo um somatório muito positivo e acrescentando no crescimento profissional.</p>
<p>15. Para você liderar e gerenciar são sinônimos? Porque?</p>	<p>Gerenciar é mais técnico, mais prático. A gente gerencia as contas, gerencia o compras, gerencia o faturamento. O liderar é trabalhar com as pessoas, com incentivo, inspiração, e provocação positiva.</p>

<p>16. Quais estratégias você utiliza e qual seu estilo de liderança?</p>	<p>É muito difícil responder, pois é uma auto análise que a gente deveria se fazer mais vezes. Tento inspirar, mas confesso que minhas características pessoais nem sempre ajudam. Sou sincera a tal ponto que minha cara revela todas os meus pensamentos. E quando estou insatisfeita com algo, nem sempre consigo agir como uma boa líder, em uma conversa tranquila e positiva. O fato de eu ser impulsiva e querer resolver as coisas na hora, às vezes atrapalha. Porém, outras, evita que o problema se arraste por mais tempo. Minha estratégia é tentar manter um clima saudável dentro da empresa, respeitando as características pessoais de todos e dando oportunidades para que todos cresçam juntos. Muitas vezes, um pequeno incentivo pode transformar uma atitude ou uma ação. Esse momento de pandemia foi interessante para rever as estratégias e principalmente, observar quem está engajado efetivamente na empresa e quem não. As atitudes fazem uma diferença imensa. Hoje, para você estar em uma equipe é necessário muito mais do que fazer o “trabalho direitinho”. Engajamento é a palavra-chave. E para querer estar engajado é preciso estar bem onde está trabalhando e gostar do que faz. Aí entramos em outro aspecto que acredito que o líder deve ter uma visão boa: entender até que ponto a pessoa está somando para e equipe com um trabalho que ela se satisfaça fazendo. Todo trabalho tem ‘partes’ que a gente gosta mais que outras, mas no somatório o resultado deve ser positivo, tanto para empresa como para o profissional. Saber ‘diagnosticar’ isso em um funcionário é de extrema importância não só para ele, mas para o crescimento da empresa. Minha ideia é que não é só ‘vestir a camisa da empresa’. Pode ficar com sua camisa mesmo (com as suas características, seus gostos, sua maneira) mas faça ela suar com trabalho e dedicação.</p>
---	--

<p>17. O que você acredita ser o diferencial da mulher na gestão de uma empresa?</p>	<p>Acredito que a mulher tem uma facilidade muito maior de lidar com muitas coisas ao mesmo tempo. Ela gerencia não só o que está acontecendo na empresa, mas simultaneamente consegue administrar sua casa e as ações que precisa fazer, desempenhando ações juntas sem diminuir a qualidade. Essa característica que é muito peculiar da mulher, lhe garante uma versatilidade e agilidade que pra mim são grandes diferenciais. Também acredito que a mulher tem uma capacidade de se adaptar as situações com mais facilidade que o homem e vê com mais leveza as mudanças. Enquanto o homem muitas vezes quer provar sua capacidade (de forma até competitiva demais) a mulher simplesmente vai lá e faz, fazendo com que o reconhecimento seja uma consequência. Isso, tendo que administrar a carreira e a vida pessoal, que normalmente tem ela como pilar. Na minha opinião, a mulher tem um pouco mais de jeito para influenciar as pessoas e consegue se colocar como uma referência com mais facilidade que o homem. Acho que ela utiliza um pouco mais da emoção para gerenciar, deixando que os sentimentos também sejam um diferencial positivo. O homem é mais fechado nesse sentido, e demonstra muito menos suas emoções. Isso pode se refletir inclusive na hora de dividir os resultados, pois a mulher tem uma capacidade mais aguçada de dividir com as pessoas o que sente e são mais abertas a divisão, inclusive dos louros.</p> <p>OBS: Vou fazer um comentário a parte: eu acho interessante ver a visão da sociedade sendo modificada nas representações audiovisuais, em especial em relação a produção cinematografia. Muito filmes e séries que antes tinham líderes masculinos agora temos muitas mulheres no comando e, na maioria, sendo admiradas por sua capacidade profissional pelos homens. Continuam charmosas, bonitas, bem resolvidas e líderes. Eu acho que esse é um retrato claro de uma mudança no olhar em relação a mulher. Tenho notado muitos filmes onde a mulher é a gestora da situação (Suits, CSA, Greys Anatomy etc). Quando isso começa a ser retratado dessa forma, significa, para mim, que elas estão recebendo o lugar que conquistaram.</p>
<p>18. Você possui filhos? Quantos e idade.</p>	<p>Tenho uma filha de 11 anos</p>

<p>19. O que você faz para conciliar o trabalho e a família?</p>	<p>Muitas vezes envolvo todos no trabalho. Minha filha participa de eventos, vai comigo nos lugares e, de alguma forma, faz parte de tudo. Meu marido é um dos diretores, então o envolvimento dele é tanto quanto o meu. Mas estarmos nós dois envolvidos na mesma empresa, nos oportuniza coisas positivas e outras negativas. Uma das negativas é que a família e a empresa muitas vezes se misturam. Porém, de forma positiva, tentamos fazer com que compromisso profissionais se transformem também em momentos de família. E isso nos proporciona momentos muito bacanas. Acredito que é a forma como olhamos as situações que deixam elas melhores ou piores. Mas sempre priorizo minha filha. Se ela precisa, fico com ela. Não perco apresentações e nem momentos importantes dela. Já tive que trabalhar fora de hora, deixar de dormir, para poder estar presente na vida dela. Faria tudo de novo, porque realmente acho importante. A família exige principalmente 'presença'. E essa exigência deve ser prioridade. Você pode ter um ex-emprego, um ex-patrão, pode até ter um ex-marido....mas nunca um ex-filho, uma ex-mãe, um ex-irmão. Eles serão sempre seus, e por isso é preciso olhá-los com atenção e prioridade.</p>
<p>20. Quais seus maiores desafios/dificuldades profissionais na mesma função? Comente como você lida com eles</p>	<p>Os desafios é dar conta de tudo. Eu sempre gostaria de ter mais tempo... tanto para ficar em casa, como para sair, para ficar com minha filha, para viajar, como para finalizar o meu trabalho em dia. Por ter muitas funções (pessoais e profissionais) o tempo passa muito, muito rápido. Meu desafio é lidar com essa rapidez. E esse desafio de dar conta de tudo é uma tendência, porque o mercado está exigindo pessoas mais versáteis, que façam mais coisas e entendam (e estejam dispostas) a fazer as coisas além do básico da sua função. Claro que isso toma tempo. Tento trabalhar com prioridades e agilizar os processos da melhor forma possível, criando caminhos mais rápidos nas ações cotidianas para sobrar espaço para as novas.</p>

<p>21. Quais as diferenças que você percebe quanto a homens e mulheres em cargos de liderança de um modo geral?</p>	<p>Eu acho que o homem é mais objetivo, mais racional e usa pouco o emocional. A mulher utiliza de todas as características que já comentei que é peculiar dela. Ambos tem coisas positivas e negativas. As gestões podem ser diferentes e podem dar certo nos dois casos. Aliás, dão certo nos dois casos. Diferentes não significa errado. Porque temos mais homens do que mulheres na gestão? Questão cultural/social especialmente. É uma raiz profunda, vinda de anos, explicável na evolução da sociedade e que agora está criando novas ramificações, se fortalecendo em um solo que elas provam dia a dia que é delas também. Toda a caminhada da mulher na sociedade é feita de muitas pequenas conquistas, de comprovações de capacidade e quebra de paradigmas. Cabe a mulher a cada dia mais e mais se aproveitar de suas características enquanto mulheres para mostrar o diferencial que pode ter.</p> <p>Eu acho importante destacar mais uma vez que homens e mulheres, por questões biológicas, têm diferenças. A forma de agir e de pensar também são muito característico da forma biológica. Ao misturar a biologia e cultura (social e organizacional) temos as diferenças de gestão feitas por uma mulher e por um homem. Por exemplo: a mulher, como característica da mulher (biológica) consegue pensar em mais coisas ao mesmo tempo, focando sua atenção em várias atividades sem diminuir a importância delas, podendo resolver todas ao mesmo tempo com excelência. Já essa não é uma característica (biológica) do homem, que tem que focar em um assunto por vez. Isso se reflete dentro da empresa, quando a mulher racionaliza diversas coisas ao mesmo tempo, e o homem precisa ir resolvendo uma coisa por vez. Eu vejo isso como um diferencial competitivo da mulher, quando bem usado. Mas nem todas conseguem ter o entendimento dessa característica.</p>
---	---

<p>22. Quais conselhos você daria para as mulheres líderes da nossa sociedade.</p>	<p>Use suas características pessoais a seu favor... para usá-las, e preciso conhecê-las. Acho que aí está um bom caminho do sucesso. Saber (ou criar) suas qualidades, seus diferenciais e fazer disso seu impulso e seu diferencial na profissão. Talvez você descubra isso na prática, ou seja tão evidente que nem precise muito esforço. Mas será esse diferencial que dará o seu brilho profissional.</p> <p>- Eu aconselho que sejam vocês mesmas, deem o toque pessoal no que fazem, sejam efetivamente profissionais, sérias, éticas e amorosas. É sim possível unir todas as características que carregamos na vida pessoal para o profissional e se destacar no mercado com ela. Mas nada vem de graça: tudo exige esforço e dedicação.</p> <p>- Não deixe que ninguém, nem homens e nem mulheres, coloquem os seus limites. Todas temos limites pessoais, claro, mas eles devem ser determinado por nós mesmo. De que limites eu falo: do limite que eu quero/devo/posso trabalhar; do que eu quero me transformar; quem eu quero ser. Tudo bem ser mãe e dona de casa se é o que você gosta... tudo bem querer ser a diretora geral da empresa se isso é o que você quer... tudo bem ser a funcionária com hora de entrada e de chegada na empresa se isso te dá o suficiente para sua satisfação... tudo bem querer aprender mais ou desistir do curso... tudo bem qualquer coisa, desde que seja a sua vontade e não a imposição de alguém (pai, marido, família, amigos, chefe).</p> <p>- O trabalho é uma parte bem importante de nossa vida. Se você não se realiza nele, vai ser difícil estar realizada em outras áreas. É preferível ganhar menos mas gostar do que faz do que passar o tempo profissional amargurada e detestando sua vida. É fácil mudar, fazer escolhas? Nunca. Dói, em vários sentidos (psicológicos, emocionais e até físico, as vezes). Mas depois da dor, do enfrentamento, as coisas podem ser muito melhores. Nem sempre fazer as coisas por impulso ou no achismo dá certo. Mas, as vezes, a sua intuição pode ser um grande aliado.</p> <p>- Faça com amor. Quando se tem amor pelo que se faz, as coisas ficam mais fáceis. E lembre-se que mesmo no amor é preciso empenho, dedicação, trabalho e até superar decepções, problemas e momentos difíceis. Não significa que, porque você faz com amor, estará imune aos problemas e 'angustias' do dia a dia profissional.</p> <p>- Priorize as coisas importantes da sua vida. Minha dica é que a família/pessoas importantes estejam sempre em primeiro lugar e que você nunca perca momentos importantes da vida do seu filho, por exemplo, por uma reunião ou algo que pode ser adiando por duas horas. Faltar apresentação de fim de ano porque tem uma reunião no horário não deve nunca acontecer. Nem que você tenha que trabalhar o dobro antes ou depois da apresentação. Vai valer a pena e seu filho vai dar mais importância para a mãe que tem, com admiração e amor.</p>
--	--

As questões de 1 ao 7 tem o intuito de descrever sobre o perfil da gestão e liderança feminina das participantes da entrevista. Pode-se verificar que as entrevistadas possuem bastante experiência na função que exercem, entre 5 e 28 anos de atuação no mercado e entre 5 e 26 anos exercendo cargos de liderança. Possuem uma jornada efetiva de aproximadamente 40 a 44 horas semanais. Suas faixas etárias são de 33 a 52 anos e todas são casadas ou em união estável.

A questão 8 ao 9, tem o intuito de analisar a competitividade no mercado de trabalho. Fica em evidencia que todas as entrevistadas possuem nível superior completo e a grande maioria possui pelo menos uma especialização. Referente ao plano de cargos e salários, somente 3 delas possuem, mas todas mencionaram a importância desta ferramenta para excluir diferenças de gênero em cargos equivalentes.

As questões 10 ao 13, analisam a evolução da mulher no mercado de trabalho. As gestoras possuem entre 2 e 50 lideras e a grande maioria possui homens e mulheres sob a sua gestão. Todas possuem um gestor homem acima de sua gestão e apenas 2 delas segue totalmente a mesma filosofia de lideranças do seu gestor superior. Referente a quantidades de gestores em sua empresa, quanto mais alto for o cargo maior é a predominância de homem na gestão.

As questões 14 ao 17, identificam competências do perfil feminino. As principais características como líderes mencionadas pelas entrevistadas foram: humildade, empatia, proatividade, trabalho em equipe, confiança, resiliência, confiança, flexibilidade, transparência e paciência. Além disso, todas mencionaram que existe diferença entre liderar e gerenciar aonde um está voltado para o lado humano e o outro para o resultado. Em sua totalidade, as entrevistadas utilizam o estilo democrático, valorizando o conjunto e a gestão compartilhada para liderar. Como diferença da mulher não houve um consenso, contudo a facilidade em executar muitas atividades ao mesmo tempo, ser empática, ter inteligência emocional, se adaptar-se a mudança e influenciar.

Por fim, as questões 18 ao 22, identificam quais os maiores desafios profissionais das mulheres. Todas as entrevistadas possuem pelo menos 1 filho e em sua maioria, conciliam a família e o trabalho tendo apoio em casa e se dedicando integralmente na atividade que estão exercendo naquele momento. Os desafios foram bem distintos, pois cada área possui suas peculiaridades, mas os pontos

principais são encontrar profissionais éticos, ser reconhecida, mante-se motivada, administrar todas as tarefas em tem hábil. A grande maioria entende que a principal diferença entre homem e mulher é o estilo de liderança, aonde eles presam pela determinação e elas presas pela cautela e na equipe. Sobre os conselhos, é consenso entre todas a atualização contaste. Chama atenção também a questão de não ter medo de ser quem somos, ter persistência e ter clareza no que queremos.

### **6.2.6 Considerações gerais sobre as participantes e a entrevista realizadas**

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.

### **6.1.6 Interpretação dos resultados das entrevistas**

A seguir, está a interpretação dos resultados das entrevistas, conforme está: gestão e liderança feminina; competitividade da gestão feminina no mercado de trabalho; evolução da mulher no mercado de trabalho; competências do perfil feminino; desafios profissionais das mulheres e por fim, diferenças entre as competências identificadas no referencial teórico e a realidade levantada através de entrevistas.

#### **6.1.6.1 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.

#### 6.1.6.2 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 afirmam 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.

#### 6.1.6.3 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 (GEM, 2011).

#### 6.1.6.4 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.

#### 6.1.6.5 Desafios profissionais das mulheres

Na visão das participantes do estudo, os desafios foi um ponto que teve bastante divergência nas respostas, entendo que isso se deu em função de que cada mulher atua em uma área distinta. Ou seja, aquelas que trabalham 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 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 ficam 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.

#### 6.1.6.6 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 busca 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 a 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 de 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

ALMEIDA, L. S. (2007). Mãe, Cuidadora e Trabalhadora: As múltiplas identidades de mães que trabalham. *Revista do Departamento de Psicologia*, 19(2), 411-422.

ALMEIDA, Walnice. *Captação e seleção de talentos: com foco em competências*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AMAZONAS, Ester. *Inteligência Emocional Feminina em Alta. Semente de vida*. 1. ed. Amazonas, 2013.

ARTTO, Eero W. Relative total costs: an approach to competitiveness measurement of industries. *Managerial International Review*. p. 47-58. ABI/INFORM Global, 27 feb. 1987.

ASSIS, Rosiane Hernandez. *A inserção da Mulher no Mercado de Trabalho VI Convibra, Congresso Virtual Brasileiro de Administração*, 2009.

BANOV, Márcia Regina. *Recrutamento, seleção e competências*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BENNIS, Warren. *A Formação do Líder*. São Paulo: Atlas, 1996.

BORBA, Jaqueline Sanson. MARTINS, Letícia. MUCCILLO, Ricardo Muniz. JUNIOR, Evaldo Reis Furtado. *A definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes na formação de administradores na percepção de gestores, acadêmicos e legal*. VIII Congresso Virtual Brasileiro de Administração (Convibra Administração), 2011.

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

BRASIL. Ministério da Educação. *Exame Nacional do Ensino Médio – ENEM. Documento básico*. Brasília, DF: INEP, 1999.

BRITO, Lydia Maria Pinto. *Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumento de apropriação do capital do saber*. Fortaleza: UFC, 2005.

CALDAS, Nilda. *A importância da qualificação da mão de obra*. Sebrae Nacional, 2017.

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

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. 2007, Lavras. Anais... Lavras: Congresso de Administração da UFLA, 2007.

CARREIRA, Denise; MENCHU, Ajamil; MOREIRA, Teresa. *Mudando o mundo: A Liderança Feminina no Século 21*. São Paulo: Cortez, 2006.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. Recrutamento e seleção por competências. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

CASTELLS, Manuel. A era da informação: Economia, Sociedade e Cultura. O Poder da Identidade. Vol. 2. São Paulo. Editora Paz e Terra. 1999.

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

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

CHIESA, A. M.; CIAMPONE, M. H. T. Princípios gerais para a abordagem de variáveis qualitativas e o emprego da metodologia de grupos focais. CIPESC. Brasília: 1999.

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

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (Coords.). Estudo da competitividade da indústria brasileira. 4a ed. Campinas: Papyrus Editora, 2002.

COUTINHO, Maria Lúcia Rocha; COUTINHO, Rodrigo Rocha. Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios. Economia Global e Gestão v.16 n.1 Lisboa, abr. 2011.

CROMPTON, R. Employment and the family: the reconfiguration of work and family life in contemporary societies. Cambridge University Press, 2006.

DEGEN, P. J.; MELLO, A. A. A. O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DICKSON, Anne. 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, jul. 2009. Disponível em: [http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-44642009000300002](http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642009000300002) Acesso em: 18 ago. 2020.

EVANS, Jordan; SHARON, Galman Roberto. Ame-os ou perca-os: conservando os bons profissionais de sua equipe. São Paulo: Negócio, 2001.

FACHIN, Odília. Fundamentos de metodologia. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FARIA, Albino Nogueira, de. Chefia e liderança. Rio de Janeiro, LTC Livros Técnicos e Científicos, XV, 1982.

FARIA, Paula Amaral; FREITAS, Mariana Dias; BRUNO, Flávio da Silveira. Empreendedorismo feminino. Rev. Carioca de Prod., v. 1, p. recap. 2008-02,2008.

FERREIRA, A.B.H. Novo Dicionário Aurélio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.

FLEURY, Maria Teresa Leme. Liderança feminina no mercado de trabalho. CE, Agora é com elas. Vol. 12. GV Executivo, 2013.

FONSECA, João José Saraiva. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002.

FONSECA, Lucia Helena Fonseca. O líder nas organizações e evolução da liderança feminina, 2013. Revista Semana Acadêmica. Disponível em. Acesso em: 21 mar. 2018.

FRABASILE, Daniela. 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

FRANÇA, Daysianne S. de. Perfil de competência profissional das gestoras da Universidade Potiguar: um estudo de casos. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Potiguar, 2008.

FRANKEL, Lois P. Mulheres Lideram Melhor que Homens. 2. ed. São Paulo: Editora Gente, 2007.

FRANKEL, Lois P. Mulheres lideram melhor que homens: descubra por que o perfil feminino se destaca no trabalho, em casa e na vida. São Paulo: Editora Gente, 2007.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GOODE, Willian J.; HATT, Paul K. (1972) Métodos em Pesquisa Social. 4a ed. São Paulo: Nacional.

HICKMAN, Carl R. Mente de Administrador, Alma de Líder. São Paulo, Record, 1991.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. Administração estratégica. São Paulo: Pioneira/Thomson Learning, 2002.

ILIEVA, J.; BARON, S.; HEALEY, N. M. Online surveys in marketing research: pros and cons. International Journal of Marketing Research, 2002.

KELLEY, Robert Earl. Como brilhar no trabalho: nove estratégias decisivas para ter sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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

KOTTER, John P. A Force for Change: How leadership differs from management. New York: The Free Press, 1990.

KRAUSE, D. G. A força de um líder. São Paulo: Makron Books, 2010.

KUHNER, M. H. O Desafio atual da mulher, Rio de Janeiro 1977.

LACOMBE, Francisco. Recursos humanos: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LINDO, Maíra, Riscado; CARDOSO, Patrícia Mendonça; RODRIGUES, Mônica Esteves; WETZEL, Ursula. Vida pessoal e vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. RAC-Eletrônica, v. 1, n.1, jan./abr. 2007.

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

LOUREIRO, M.; IKEDA, P. Por que elas são tão poucas? Revista Exame, São Paulo, ed. 1042, maio 2013.

MACHADO, H.V. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. Anais do Enanpad 1999.

MAERKER, Stefi. Secretária: uma parceria de sucesso. São Paulo: Gente, 1999.

MALUF, Vera. Trabalho e maternidade: uma visão contemporânea. São Paulo: Atheneu, 2012.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

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

MANDELLI, Livia. Liderança feminina, Mandelli Loriggio consultores associados em 01/04/2015.

MANO, Cristiane; SCHERER, Aline. As empresas que mais promovem mulheres no Brasil. Revista Exame, 7 nov. 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/mulheres-no-topo-2/>. Acesso em 16 mar. 2020.

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

MARRAS, Jean Pierre. A gestão de pessoas na era do conhecimento. In: MARRAS, Jean Pierre (Org.). Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências. São Paulo: Saraiva, 2010.

- MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.000
- MATTAR, F. N. (1994) Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise, 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2v., v.2.
- MAXWELL, John C. O livro de ouro da liderança. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.
- MELO, M. C. de O. L. Gerência feminina nos setores industrial e bancário: o conservador internalizado versus o moderno em construção. XXXVII CLADEA. Anais... Porto Alegre, 2002.
- MINARELLI, José 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, 2000. Maringá. Anais... Maringá: EGEPE, out. 2000, p. 164-176.
- NASSIF, Lourdes. Linha do tempo feminista no Brasil. 2015 Disponível em: <https://jornalgqn.com.br/direitos/linha-do-tempo-feminista-no-brasil/> Acesso em: 17 marr. 2020
- 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
- NEZ, E. Desenvolvimento de liderança no serviço público. Colider: 2008.(mimeo)
- PERRENOUD, Philippe. Avaliação: da excelência à regulação das aprendizagens - entre duas lógicas. trad. Patrícia Chittoni Ramos. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- PEREIRA, O. O que é teoria. 8ª ed. São Paulo: Brasiliense, Coleção Primeiros Passos, 1992.
- PICCININI, C. A., Gomes, A., Nardi, T., & Lopes, R.S (2008). Gestação e a Constituição da Maternidade. Psicologia em Estudos, 13 (1), 63-72.
- 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, 2002.
- PROBST, E. R. A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho. Revista Leonardo Pós. V. 1, n. 2, p. 35-38, jan/jun, 2003.
- PROBST, Renata Elisiana. A evolução da mulher no mercado de trabalho. Santa Catarina, 2003.

RABAGLIO, Maria Odete. Seleção por Competências. São Paulo: Editora Educator, 2001.

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

RESENDE, Ênio. O livro das competências. Rio de Janeiro: Qualimark, 2000.  
Rocha-Coutinho R. R. & Rocha-Coutinho, R. R. (2011). Mulheres Brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios. Revista Economia Global e Gestão, 16(1), 61-80

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. A liderança feminina no mercado de trabalho. Vol. 1. Revista digital de Administração Faciplac, 2015.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999

SAMARA, E.de.M. O que mudou na família brasileira? Da colônia à atualidade. Vol. 13 no. 2. São Paulo: USP, 2002.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria del Pilar Baptista. Metodologia de pesquisa. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

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

SCHWARTZ, F. N. Trabalho e vida pessoal. Harvard Business Review, Rio de Janeiro, v 10, 2001.

SILVA, Wellington Souza. Mercado de trabalho. São Paulo, 2014 Disponível em: <https://www.infoescola.com/economia/mercado-de-trabalho/> Acesso em: 16 mar. 2020.

SILVEIRA, Amélia; GOUVÊA, Anna Beatriz Cautela T. Empreendedorismo feminino: mulheres gerentes de empresas. FACES R. Adm. Belo Horizonte, v. 7, n. 3, p. 11- 25, jul./set. 2008.

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

Site ABRH - Disponível em: <https://www.abrhrs.org.br/noticia/conheca-as-caracteristicas-das-mulheres-em-cargos-de-lideranca>. Acesso em: 11 mar. 2020.

Site Cooperativa de Crédito Sicredi: Disponível em: <https://www.sicredi.com.br/site/home> Acesso em 23 mar. 2020.

Site GEM. Global Entreprenship Monitor 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/Samsung/Downloads/GEM%20Brasil%202011.pdf>. Acesso em: 19 de agosto de 2020.

Site IBGE: Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf) Acesso em 11 mar. 2020.

Site Service contabilidade. Disponível em: <http://servicecontabilidades.com.br/> Acesso em 24 mar. 2020.

Site IBGE: Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf) Acesso em 11 mar. 2020.

Site Radio Massa FM. Disponível em: <http://massafm.com.br/area-restrita/> Acesso em: 24 mar. 2020.

Site Sponchiado Consórcios. Disponível em: <https://sponchiado.com.br/> Acesso em: 24 mar. 2020.

Site UCS. Disponível em <https://www.ucs.br/site> Acesso em: 23 mar. 2020

Site Vipal Barrachas S/A: Disponível em: <http://vipal.com.br/pt-br> Acesso em: 21 mar. 2020

SOUZA, R.L.R; GRINER, Almog; BRITO, MAX Leandro de Araújo; ROCHA, Victor Olavo de Paiva Miranda; SILVA, Anielson Barbosa. Conflito na relação trabalho e família de mulheres gerentes: o caso do Banco do Brasil. SEMEAD, 12, 2009.

STEWART, Thomas. A. Capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

TANURE, B.; NETO, A. C.; ANDRADE, J. A. A. A Superexecutiva às Voltas com Carreira, Relógio Biológico, Maternidade, Amores e Preconceitos. In: Trigésimo Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD, 2006, Salvador. Trigésimo Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - EnANPAD, 2006.

TEMÓTEO, Antônio. Machismo e preconceito atrapalham mulheres dentro de empresas. Correio Braziliense: 2013.

TONANI, Adriana Venturim. Gestão Feminina - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade. Agosto de 2011. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. ISSN 1984-9354

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 15. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 12. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

ZARIFIAN, Philippe. Objetivo competência: por uma nova lógica. Maria Helena Trylinski. São Paulo: Editora Atlas, 2001.