

1. INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Contextualização

A segmentação ocupacional no Brasil é das mais acentuadas, concentrando-se o trabalho das mulheres em poucas atividades do setor de serviços: serviços pessoais, administração pública, saúde, ensino, serviços comunitários, comunicações.

O emprego doméstico representa 17% do trabalho feminino. Para efeito da comparação, entre os homens, apenas 1% tem esta ocupação (...). Um quinto das mulheres estão ocupadas em atividades agrícolas, 13,5% no comércio de mercadorias, 29,4% na prestação de serviços e 17,4% nas atividades sociais. Apenas 9% das mulheres ocupadas estão alocadas na indústria. Dos homens, 27% encontram-se neste setor (DIEESE, 2001, p 20).

Há quem denomine o nosso século como o século da gestão (MINTZBERG, 1989). As funções da gestão tendem a estar associadas, no imaginário e na prática, com os homens. Existe uma correlação, implícita e tomada como universal, entre os homens, o poder e a autoridade no seio das organizações.

Segundo Betiol e Tonelli (1991, p. 4), "A trabalhadora não consegue libertar-se do modelo ideal de mulher doméstica, ideologicamente valorizada, e propor como alternativa novos comportamentos sociais ligados ao trabalho."

Apesar de as mulheres terem vindo progressivamente a aumentar as suas qualificações e a entrar na vida ativa, o número de mulheres que ocupam posições de topo nas organizações é ainda muito reduzido, tal como pode ser observado no parágrafo acima com os dados do (DIEESE).

1.2 Problema de Pesquisa

Como está se constituindo o estilo de gestão feminino em uma organização?

1.3 Hipótese

Existe na atualidade maior participação das mulheres na gestão em empresas, maior aceitação das empresas e menos dificuldades de mercado para

o público feminino. Apesar disso, a mulher não consegue libertar-se do modelo tradicionalmente reservado para ela, doméstica, não conseguindo, assim, realizar novas ações ligadas ao trabalho.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Analisar o estilo de gestão feminino, a fim de propor um modelo ideal visando à participação da mulher como gestora da área de Recursos Humanos em uma empresa.

1.4.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- Apresentar e analisar o percentual de representação da participação da mulher no mercado de trabalho;
- Analisar como é atualmente o estilo atual de gestão feminino;
- Após as análises anteriores, apresentar uma proposta acerca do estilo de gestão feminino nas organizações, especificamente em Recursos Humanos.

1.5 Justificativa

Associar a participação da mulher no mercado de trabalho com a área de Recursos Humanos fundamenta-se na observação de que está cada vez maior a liderança e permanência das mulheres nos cargos de gestão. Porém, não é o intuito da pesquisa levantar questões relativas à defesa da causa feminista e sim entender melhor todo esse universo feminino ligado à área de gestão de pessoas. Segundo Lindo (2004, p. 28),

As mulheres tendem a fixar prioridades para suas famílias que não dependem das responsabilidades profissionais, enquanto o homem mais frequentemente tende a priorizar a sua carreira. Dessa forma, a satisfação na carreira da mulher tende a estar negativamente mais afetada do que a do homem.

Não obstante, a pesquisa de Betiol e Tonelli (1991) também apontou que as mulheres estão em desvantagem no que se refere ao financiamento de seus cursos pela empresa o que, se por um lado deixa claro que as empresas tendem a investir mais em homens do que em mulheres, por outro, os dados podem ser interpretados

como uma amostra do esforço das mulheres de superar a falta de investimento das empresas, investindo elas mesmas em sua educação.

As discussões acima justificam uma pesquisa acerca da gestão feminina nos espaços de trabalho.

2. DESENVOLVIMENTO TEÓRICO

2.1 Gestão de Recursos Humanos

O gestor de Recursos Humanos desenvolve e gerencia planos de carreira nas empresas, analisa estratégias institucionais, elabora planos táticos e operacionais de recrutamento, seleção, avaliação e treinamento de pessoal.

É sua função administrar as potencialidades de processos organizacionais e gerenciar pessoas, de forma a integrar os setores da companhia. Cabe a este profissional a avaliação da necessidade de novos colaboradores que garantam a viabilidade do processo produtivo da empresa, assim como é sua função realizar o manejo do quadro de funcionários.

Para isso, o gestor em RH precisa dominar as técnicas de gerenciamento de pessoas. Não só no trato com as pessoas, mas, sobretudo do que diz respeito a toda parte e área departamental, pois sem dúvidas isso faz com que o gestor desempenhe de forma profissional a sua função e a área em que ele escolheu para trabalhar de forma, eficaz, eficiente e com isso procurando obter êxito entre os seus de gestores.

Além disso, tem como objetivo administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano. Sua finalidade é gerir e nortear os colaboradores na direção, dos objetivos e metas da empresa. Existe um consenso com relação a algumas questões que nos levam a entender melhor a participação da mulher na sociedade em que vivemos, pois tudo é levado em conta neste aspecto, não só o do trabalho em si, como também do lado pessoal e particular. Partindo não só do ponto de vista teórico, quanto do ponto de vista operacional, elas vem se destacando e conseguindo realizar suas funções para darem conta de várias tarefas ao mesmo tempo, em que a maioria faz parte do seu dia-a-dia. Já a partir do meado dos anos 90 foi possível notar que algumas gestões estão se dividindo entre o trabalho masculino e feminino, pondo em questão valores e características em prática,

utilizando-se dos objetivos, linguagens até então antes não tão comuns entre homens e mulheres e das lógicas impostas pelas organizações como um todo.

Segundo Bruschini (1989, p.5),

Atualmente se pode afirmar, com alguma certeza, que existe consenso em relação a certas questões fundamentais para entender a participação feminina na sociedade como um todo e no trabalho em particular: a primeira delas diz respeito à redefinição do conceito de trabalho, tanto do ponto de vista teórico quanto operacional, ampliando-o para que nele caibam muitas tarefas que fazem parte da vida cotidiana das mulheres e de outros membros da sociedade.

(...) só em meados dos anos 90 uns grandes números de investigadores se perceberam que as organizações não são apenas compostas de componentes neutrais de gênero, mas habitadas por homens e mulheres, e que as organizações são caracterizadas por práticas relacionadas com o gênero, valores, objetivos, lógicas, linguagens, etc. (ALVESSON e BILLING, 1997, p. 9).

2.2 As características da gestão feminina

As características da gestão feminina estão relacionadas a fatores sociais que colocam as mulheres em vantagem no mercado diante da atual crise do emprego. Além disso, características como a objetividade, perseverança, estilo cooperativo, disposição em equipe e de dividir decisões assim como o uso da intuição na análise e solução de problemas.

O modelo feminino de administração não é superior nem substituto do modelo masculino, mas complementar. Assim, ambos podem contribuir com as suas habilidades naturais para o sucesso da organização.

Os microcosmos organizacionais refletem em grande parte a realidade social. Assim, tem-se verificado que as mulheres quando entram para as organizações e quando ocupam posições de gestão, reproduzem o papel que socialmente lhes tem sido atribuído concentrando-se, por um lado em posições inferiores e, por outro, maioritariamente, em áreas consideradas femininas como é o caso dos departamentos de Gestão de Recursos Humanos (GRH), de Comunicação ou de Relações Públicas (WAJCMAN, 1996; RODRIGUES, 1989).

Rosener (1990) salienta a importância do processo de socialização na escolha destas áreas pelas mulheres. Segundo a autora, como as mulheres não foram

educadas no sentido de possuírem uma carreira, quando entram no mundo do trabalho transportam consigo os papéis que deviam ter desempenhado em casa.

Um dos fatores do sucesso de empreendimentos geridos por mulheres passa pelo entendimento da questão de (gênero), pela compreensão que as mulheres, de um modo geral, desenvolvem um estilo singular quando administram, haja vista que a sua abordagem de liderança é fruto de uma aprendizagem originada na infância sobre valores, comportamentos e interesses voltados mais para a cooperação e relacionamentos.

No que diz respeito ao processo de decisão e ao estilo de liderança, características como encorajar a participação, compartilhar poder e informação, assim como estimular, valorizar e motivar os outros no trabalho estão fortemente presentes nas mulheres. (MACHADO, 2002). O estilo participativo é a forma que tem sido destacada nos estudos sobre mulheres e gestão, predominando a valorização dos indivíduos, a sensibilidade, a compreensão, a necessidade de conciliação em situações de conflito, o espírito de grupo e a liderança pelo consenso. Tais características podem ser associadas a uma maior competência comunicativa. (BOWEN e HIRSRICH, 1986; BETIOL, 2000; MUNHOZ, 2000, p.7).

Entretanto, a competência técnica feminina não é posta em causa. Essas características apenas expressam a competência feminina na parte comunicativa e contrabalançam o lado instrumental presente nas organizações. É, portanto, necessário o despertar do modo feminino, para se manter um nível mais humano, da reciprocidade, do acolhimento, da gratuidade, da partilha e do afeto. De qualquer forma não se pode concluir que os valores femininos estejam consolidados como parte da cultura empresarial.

O mais provável é que, com o tempo, se cristalize nas empresas, uma combinação interessante do modelo feminino com os valores tradicionais que atravessam os tempos. Dessa combinação resultará um maior equilíbrio nas relações entre homens e mulheres. As diferenças entre os estilos de gestão devem ser complementares para uma gestão efetiva e harmônica. (STILL e TIMMS, 1998; MACHADO, 2002, p 08).

O fato de as mulheres serem as preferidas para os departamentos de Pessoal ou de Recursos Humanos relaciona-se, não só, com o fato de lhes ser atribuído um papel socialmente orientado (ROSENER, 1990), mas, também, está diretamente relacionado com a própria estrutura organizacional, dado que se trata de departamentos a que, regra geral, é concedida menor importância dentro das organizações e onde as mulheres experimentam maiores dificuldades, em termos de

diversidade de formação em gestão, necessária para atingir o topo das organizações.

A área da Administração de Pessoal / GRH é uma área que apresenta algumas particularidades nas organizações e na gestão, o que se evidencia igualmente em relação ao gênero. Da análise da literatura podemos concluir que nos últimos anos (desde a década de 80) o termo Administração de Pessoal tem vindo a ser substituído, nos meios académicos e empresariais, pelo termo Gestão de Recursos Humanos. À medida que tal representa apenas uma mudança de nomenclatura ou traduz transformações mais profundas tem conduzido a diversos e calorosos debates. (ROSENER, 1990, p. 2)

As mulheres têm conseguido mobilizar pessoas e se destacarem como líderes. É comum percebermos que algumas mulheres se destacam nos cargos de liderança, mesmo não sendo uma coisa comum. O que precisamos entender é que essa liderança é diferente da liderança do homem. Diante das suas características pessoais de liderança, a mulher tem um maior poder de persuasão, negociação, trato com as pessoas e comunicação entre os seus liderados. Mulheres conseguem ser mais flexíveis no ambiente corporativo e por isso conseguem desempenhar vários papéis ao mesmo tempo. Destacam-se vários pontos positivos ligados à liderança feminina e uma delas é assumir as responsabilidades e manter o equilíbrio e o foco em seu ambiente de trabalho.

De acordo com Bryman (2004, p.3), existem quatro abordagens para o estudo da liderança: a baseada no traço pessoal, que permaneceu até o final dos anos 40; a abordagem comportamental (estilo) que se manteve até o final dos anos 60; a abordagem contingencial que permaneceu entre o final dos anos 60 e o começo dos anos 80 e a abordagem da nova liderança que tem sido a maior influência no início dos anos 80. Para Bryman (2004, p.4), a nova liderança descreve e caracteriza uma série de abordagens sobre liderança. Essas abordagens parecem sinalizar para um novo modo de conceituar e pesquisar liderança. Alguns termos são usados para descrever os novos tipos de liderança sobre os quais se interessavam: a liderança transformacional, a liderança carismática, a liderança visionária e simplesmente a liderança. Juntos estes termos revelaram conceito de líder de alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação da visão, ou seja, como ele define a missão de uma organização e seus valores. Na visão de Bryman (2004) a nova

liderança é baseada em uma representação de líderes como gestores de significado e não apenas como um influenciador.

As mulheres estão segregadas em ocupações ditas “femininas”, nas quais a proporção de mulheres é expressiva, mas os rendimentos são inferiores aos de muitas outras ocupações em razão da desvalorização (menor prestígio) dessas ocupações no mercado de trabalho. Profissões como prestação de serviços domésticos, ciências e artes, e serviços administrativos têm maioria feminina (LEONE e RIBEIRO, 2006).

3. METODOLOGIA, APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.

3.1 Tipo de Pesquisa

A Pesquisa realizada é do tipo qualitativa, ou seja, trata o fenômeno social na forma em que ele acontece, valorizando sua complexidade. Considerando as peculiaridades dos estudos desenvolvidos em nível deste trabalho de conclusão de curso, realizados no contexto organizacional, é proposto esta tipologia de pesquisa com vistas a auxiliar na melhor explicitação do propósito a ser atingido, já que o tema desta pesquisa é um fenômeno social.

O método utilizado foi o Tipológico, que “Apresenta certas semelhanças com o método comparativo. Ao comparar fenômenos sociais complexos, o pesquisador cria tipos ou modelos ideais, construídos a partir da análise de aspectos essenciais do fenômeno”. (LAKATOS e MARCONI, 1995, p. 84). Este método tem a finalidade de propor um modelo ideal para o tratamento do fenômeno que está sendo investigado.

3.2 Instrumentos de Coleta de Dados

Essa pesquisa apresenta dados de outros artigos para atender seus objetivos. Assim, utilizamos dados secundários, isto é, apresentar e analisar o percentual de representação da participação da mulher como gestora da área de Recursos Humanos.

3.3 Apresentação, análise e interpretação dos dados

É importante citar e analisar os dados que correspondem ao percentual da participação da mulher no mercado de trabalho, pois só então a partir desses dados será possível identificar se realmente existe um avanço nos resultados ou não. Abordamos o crescimento da força de trabalho feminina, as taxas de desemprego, a segmentação ocupacional, a distância salarial que existe entre homens e mulheres e o grau de escolaridade.

3.3.1 Percentual de representação da participação da mulher no mercado de trabalho.

Os dados apresentados abaixo são oriundos dos resultados de uma pesquisa (YANNOULAS, 2002), que analisa a inserção da mulher no mercado de trabalho.

Segundo a pesquisa realizada por FLACSO, o **crescimento da força de trabalho feminina no Brasil** é um dos mais altos da América Latina (ver FLACSO/INSTITUTO DA MULHER, 1993). A presença feminina no trabalho assalariado quase dobrou entre 1970 e 1990, alcançando o número de quase 33 milhões de trabalhadoras em 1999, o que corresponde a um pouco mais de 41% da População Economicamente Ativa – PEA – (IBGE/PNAD – 1999). Sobressai o aumento persistente da taxa de atividade feminina (entre 1985 e 1995 ela se ampliou de 37% para 53%), enquanto a masculina pouco se altera (passou de 76% para 78%). Em termos absolutos, este aumento significou o afluxo ao mercado de trabalho de 12 milhões de novas mulheres em uma década.

As **taxas de desemprego** entre as mulheres (assim como entre os mais jovens) são, tendencialmente, maiores. O desemprego aberto nas seis áreas metropolitanas brasileiras foi aumentando progressivamente desde 1995, alcançando, em 1999, 8% para as mulheres e 6,5% para os homens, e não havendo perspectivas de diminuição do mesmo (IBGE/PME – agosto 2000). Segundo a Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED) realizada pelo DIEESE/SEADE, a taxa de desemprego feminina no ano de 2000 superou em cinco pontos percentuais à masculina nas seis regiões metropolitanas estudadas, confirmando, além disso, a tendência ao aumento da diferença. Nos momentos de crise mais aguda, a taxa de desemprego masculino apresentou cifras semelhantes à do desemprego feminino, mas eles recuperaram o emprego com mais rapidez do que elas. O componente sazonal do desemprego feminino é bem mais acentuado do que para os homens.

Também o subemprego e a ocupação informal são mais frequentes entre as trabalhadoras.

A **segmentação ocupacional** no Brasil é das mais acentuadas, concentrando-se o trabalho das mulheres em poucas atividades do setor de serviços: serviços pessoais, administração pública, saúde, ensino, serviços comunitários, comunicações. “O emprego doméstico representa 17% do trabalho feminino. Para efeito da comparação, entre os homens, apenas 1% tem esta ocupação (...).

Um quinto das mulheres estão ocupadas em atividades agrícolas, 13,5% no comércio de mercadorias, 29,4% na prestação de serviços e 17,4% nas

atividades sociais. Apenas 9% das mulheres ocupadas estão alocadas na indústria. Dos homens, 27% encontram-se neste setor” (DIEESE, 2001) (...) A **distância salarial entre homens e mulheres** constitui um traço persistente, sem diminuição, de maneira significativa, nos últimos anos. Os homens brasileiros recebiam, em 1999, uma média de 3,2 salários mínimos, enquanto as mulheres brasileiras sequer atingiram o patamar médio de 1,5 salários mínimos (ver CUT, 2000).

Apesar da diferença salarial ser verificada em todos os setores de atividade, merece destaque a situação das mulheres que trabalham na indústria: a maioria delas (69%) ganha até 3 salários mínimos, enquanto os homens com ganhos no mesmo patamar salarial correspondem a 45% (ver DIEESE, 2001). Considerando as regiões metropolitanas, a renda das mulheres é sempre marcadamente menor, sendo que Belo Horizonte e São Paulo apresentam as maiores diferenciações salariais: as mulheres, nestas regiões, ganham 61% do rendimento médio real dos homens. A menor distorção encontra-se em Porto Alegre (70%).

As mulheres economicamente ativas ultrapassam os homens economicamente ativos em anos de **escolaridade** (7 anos de escolaridade, em média, entre as mulheres e 6, em média, entre os homens), porém, elas recebem, em média, salários menores. Observa-se que, seja qual for o nível de escolaridade e o setor de atividade considerado, os salários das mulheres são inferiores ao dos homens. Assim, a escolaridade não constitui um fator que permita às mulheres o acesso a postos de trabalho de igual qualidade ou remuneração que os obtidos pelos homens. Isto significa que os avanços das mulheres com relação à escolaridade não têm sido suficientes para modificar, de forma substancial, a desigualdade socioeconômica (YANNOULAS, 2002, pp. 20-3).

Pelos dados expostos acima que houve o crescimento da força de trabalho feminino no Brasil, há evidências que exista um desenvolvimento econômico no país à medida que as taxas de participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro são consideradas baixas, em comparação aos homens com relação ao que se pode observar nos países subdesenvolvidos. LEWIN (1980) assinala que, com o aparecimento do capitalismo, apareceram obstáculos à reintegração feminina no mundo do trabalho e a mulher passa então, a fazer parte de uma reserva de força de trabalho que poderá ser utilizada sempre que apareçam necessidades de baixar os custos da produção, elevar ritmo de crescimento econômico ou substituir o homem naquelas funções deixadas em aberto quando ocorrem transformações técnico-econômicas no sistema produtivo que acarretam mobilidade ocupacional e social.

A segmentação ocupacional no Brasil é das mais acentuadas, concentrando-se o trabalho das mulheres em poucas atividades do setor de serviços: serviços pessoais, administração pública, saúde, ensino, serviços comunitários, comunicações.

Em relação às taxas de desemprego entre as mulheres tem sido maior que as dos homens. O que deixa ainda mais em evidência que existe um preconceito com

relação à inserção das mulheres no mercado de trabalho. Pois deixa claro que a mulher não pode ocupar cargo de chefia, o que na maioria das vezes só pode ser ocupado por homens.

Algumas empresas têm como características a contratação apenas de homens para o cargo de chefia, porque talvez eles acreditem que os homens têm mais aptidão para o cargo e as mulheres até por uma questão cultural tem que ocupar cargos inferiores. Mas essa questão vem sendo modificada com o passar dos tempos, o que tem permitido com que as mulheres saiam de suas casas e concorram vagas antes só ocupadas ou destinadas aos homens. Essa mudança cultural vem ocorrendo em ambos os lados tanto masculino quanto feminino, e isso torna a mulher mais socialmente favorecida e a expansão no mercado de trabalho cada vez mais voltado para a gestão feminina.

Nas diversas áreas de serviços aonde as mulheres vem se inserindo, ela tem provado não só com o seu esforço e trabalho, mas também com a força de vontade de se tornar igualitária perante a sociedade masculina que antes não permitia que as mulheres trabalhassem em setores e profissões parecidas com as suas. Atualmente a mulher pode trabalhar em cargos que antes eram considerados masculinos e também ocuparem cargos de chefia, pois ela vem se capacitando e procurando se aprimorar cada vez mais para obter crescimento pessoal e profissional. Porque a gestão feminina visa é a melhora de sua qualificação profissional e não desbancar os homens em suas profissões ou cargos.

Na questão da segmentação ocupacional, nota-se que quando o assunto é cargo de chefia, quanto maior o cargo, menor é o percentual de mulheres. O que precisamos tentar entender é que as mulheres são tão capazes de assumir um determinado cargo, como os homens, pois o que poucos compreendem é que cargo é uma coisa e a função do empregado seja ele homem ou mulher é outra. Segundo Kets de Vries (1997), as habilidades das mulheres começam muito cedo. O que percebemos é que as organizações atualmente visam mais a igualdade nas condições no trato com os homens e com as mulheres e não como antigamente que existia a desigualdade social principalmente nas organizações onde não se permitia mulheres nos cargos em que deixavam as mulheres em destaque ou evidência. Com o relacionamento no ambiente organizacional a inserção homem/mulher e mulher/homem estão em constante crescente no mercado de trabalho. A

possibilidade de crescimento na carreira e as oportunidades independem das funções que eles ou elas exercem. Por isso que o preconceito está caindo em desuso, mas o que era um discurso quase que comum é a igualdade de condições para o sexo masculino e feminino, mas como podemos comprovar não é bem assim que funciona, apesar de que isso está mudando, mas não ainda como um todo, o que é uma grande limitação para oportunidade de crescimento para se exercer as profissões. O perceptual das mulheres ainda tem um grande déficit se comparado com os homens. Mas as mulheres têm tanto condições como os homens e isso já foi provado e comprovado, não existe mais essa questão que sempre se foi comentado de trabalho pesado ou trabalhos formalmente escolhidos para os homens. E com isso as mulheres sempre foram postas de lado e na maioria das vezes eram obrigadas a fazerem apenas trabalhos domésticos.

Em relação à segmentação ocupacional, percebe-se que as mulheres estão mais colocadas em ocupações que lembram atividades domésticas. Encontramos mulheres desempenhando excelentes funções em grandes organizações no mundo dos negócios, no mercado financeiro ou à frente da sua própria empresa, sem deixar seu lado feminino de lado. Simultaneamente, essas mesmas conseguem driblar os desafios do dia a dia e, em paralelo às suas atividades profissionais, conseguem cuidar de si, da família e tempo para se manter em constante desenvolvimento.

No processo de socialização as mulheres buscam uma melhor condição do mercado de trabalho antes delimitado para homens e mulheres e o que se tem percebido é que as mulheres conseguem um cargo de chefia apesar de ainda nos depararmos com um percentual considerado baixo é possível notar que está havendo uma expansão que antes não se conseguia perceber tão facilmente e com isso a mulher tem conseguido se fidelizar junto às empresas que lhe dão oportunidades e junto ao mercado de trabalho também.

É natural que algumas empresas exijam para alguns cargos os perfis masculinos, pois a sociedade impunha isso há anos atrás. E tendo em vista o que se observa nos dias atuais o mercado de trabalho vem crescendo e as mulheres estão conseguindo o seu espaço e em condições favoráveis e não desfavoráveis.

Os obstáculos tem ficado para trás e as mulheres vêm ganhando espaço, e a gestão feminina vêm se destacando junto ao mercado de trabalho, o que não extingue o cargo masculino, principalmente na gestão de Recursos Humanos.

Mas visando um todo podemos dizer que as mulheres estão conseguindo obter o tão desejado espaço junto as grandes empresas e ao cargo de chefia. Sem que seja necessário fazer distinção dos cargos ou posições perante a empresa, o que não limita nem os homens e as mulheres nos padrões já pré-estabelecidos e constantes. A barreira que era imposta para as mulheres hoje em dia não são mais consideradas diante do processo de socialização atual.

Mas é possível notar que ainda existe uma indiferença dos homens perante as mulheres quando elas ocupam um cargo antes só destinado a eles e quando eles precisam concorrer uma vaga em uma empresa com uma mulher, onde o homem sempre se considera melhor e com mais vantagem diante das mulheres.

A distância salarial entre homens e mulheres ainda é uma. A explicação pode ser dada pelo fato de o homem ser ainda o provedor o imaginário social e as mulheres serem preparadas para os afazeres domésticos. Esta ideia própria de cultura patriarcal pode ser a grande influência para que as empresas dêem prioridade a salários maiores para os homens e menores para as mulheres.

A categoria de análise Escolaridade pode justificar o que foi dito acima, pois mesmo com o fato de que as mulheres estejam se profissionalizando mais, e procurando se capacitarem para terem um futuro melhor, com um nível de escolaridade praticamente igual ao do homem como mostram os dados, ainda assim vem recebendo salários bem menores do que os homens e cargos menos importantes.

Ou seja, a escolaridade diferenciada entre homens e mulheres não tem sido suficiente para abolir a desigualdade social que se instalou entre homens e mulheres também no mercado de trabalho.

3.3.2 Características do estilo de gestão feminina

Os dados abaixo citados são oriundos de uma pesquisa sobre o estilo feminino de gestão.

As características desejáveis para as entrevistadas são comuns para a maior parte delas, pois almejam o objetivo, a comunicação, a responsabilidade, a humildade, a capacidade de escuta.

Já nas características indesejáveis a proporção de aspectos desejáveis é muito mais relevante e isso tem pertinência com a teoria, que coloca muito mais características desejáveis do que indesejáveis.

O perfil das entrevistadas é identificado na teoria do Hollenbeck (2002), que argumenta que os líderes carismáticos existem para atender as necessidades de desempenho e satisfação de cada membro do grupo. Por meio de suas aptidões e traços de personalidade, estilos de decisão e comportamento, os líderes precisam atender as expectativas de seus seguidores, despertando a consciência para a importância das metas do grupo e de seus interesses pessoais.

E1 Uma pessoa que vem e impõem. Eu quero isso. Ela pode até conseguir aquilo que ela quer isto é terminar a tarefa, concluir seu trabalho, mas você não terá uma equipe unida.

E2 Indesejável... Eu acho que é não se comprometer. Eu não me comprometo com o que eu estou fazendo. Falta de comprometimento. Um líder que tem que estar comprometido com sua equipe e com os resultados da empresa.

E3... A integridade embute você reconhecer erros sem ser submisso, mas sendo humilde, a integridade de você concordar com um ponto de vista diferente do seu porque têm argumentos melhores, a integridade de quando você mudar de opinião, não deixar que os outros achem que você é louca, explicar, eu mudei de opinião por isso.

E4 Indesejável para mim é ser muito autoritário, depreciar a capacidade das pessoas e ser centralizador.

E5 O que eu tentava mostrar para as pessoas é que eu não estava lá para agredir - lá e sim para ajudar, se ela tivesse algo a mais para mostrar eu estava lá para ouvir.

Já na concepção de Drucker (1996), os líderes se desdobram em características como:

- são dotados de humor e humildade, tratando com igualdade as pessoas nas organizações “sorrir ao mesmo tempo em que dão pontapés”;
- são honestos em relação as suas próprias fraquezas e sinceros para melhorá-las;
- possuem capacidade de respeitar seus adversários aprendendo com eles;
- são pró-ativos, determinando uma meta clara para seu objetivo;

O autor diz que líderes são animadores, pois transmitem energia para seus subordinados e para a organização (MORAIS e OUTROS, s/d, pp. 10-1).

A análise dos dados expostos acima revela que é frequente o debate sobre a diferença entre as características femininas e masculinas num ambiente de trabalho. As principais diferenças entre o modo de trabalhar feminino e masculino vão muito além das questões biológicas. Elas estão relacionadas a fatores sociais que colocam as mulheres em vantagem no mercado diante da atual crise do emprego.

De acordo, com os dados apresentados e analisados no item anterior, podemos entender que o estilo feminino de gestão pode trazer as marcas do lugar social reservado para a mulher, trabalhos domésticos, associação com ações mais ligadas á emoção, mas isso não precisa ser um ponto negativo, como tradicionalmente o mercado de trabalho entende. Pois esse lugar social pode trazer

características interessantes a um líder, tais como, perseverança, estilo cooperativo, de dividir decisões compartilhadas.

Assim, o modelo feminino de administração não é superior nem substituto do modelo masculino, mas complementar. Assim, ambos podem contribuir com as suas habilidades para o sucesso da organização.

Um dos fatores do sucesso de empreendimentos geridos por mulheres passa pelo entendimento da questão de gênero, pela compreensão que as mulheres, de um modo geral, desenvolvem um estilo singular quando administram, tendo em vista que a sua abordagem de liderança é fruto de uma aprendizagem originada na sociedade sobre valores, comportamentos e interesses voltados mais para a cooperação.

No que diz respeito ao processo de decisão e ao estilo de liderança, características como encorajar a participação, compartilhar poder e informação, assim como estimular, valorizar e motivar os outros no trabalho estão fortemente presentes nas mulheres. O estilo participativo é a forma que tem sido destacada nos estudos sobre mulheres e gestão, predominando a valorização dos indivíduos, a sensibilidade, a compreensão, a necessidade de conciliação em situações de conflito, o espírito de grupo e a liderança pelo consenso.

Tais características podem ser associadas a uma maior competência comunicativa. Entretanto, a competência técnica feminina não é posta em causa. Essas características apenas expressam a competência feminina na parte comunicativa e contrabalançam o lado instrumental presente nas organizações.

3.4 O PRODUTO FINAL

Este item cumpre a finalidade da utilização do método tipológico de pesquisa, pois expressa o modelo ideal acerca do que seria um estilo feminino de gestão em RH. Foi escolhido o setor de RH, pois este é responsável por gerenciar a operacionalidade dos recursos humanos e, também, é o principal responsável por executar ações que visam o desenvolvimento com integração entre os funcionários da empresa, buscando o melhor aproveitamento e destaque de suas capacidades e aptidões. É também de competência do departamento de Recursos Humanos a orientação, aplicação e apresentação de um resultado final da avaliação de desempenho, instrumento que procura avaliar a atuação individual de cada

colaborador. Além disso, após a avaliação o setor de RH oferece várias ferramentas para se obter melhoria, a departamentalização e a manutenção de todo o seu desempenho, antes, durante e depois de sua contratação na empresa.

Abaixo é apresentado o que seria um modelo ideal de gestão feminina em RH, para tanto, descrevemos os seguintes itens: Capacidade de Trabalhar em Cooperação (equipe), Capacidade de fazer uma análise sistêmica, Capacidade de exaltar a valorização do outro e Capacidade de fazer conciliações em situações de conflito.

No que consiste uma liderança feminina

- 1º) Apresentar e discutir os conceitos de liderança, suas teorias, bem como, aspectos que envolvem suas características;
- 2º) Analisar a inserção da mulher no mercado de trabalho e sua evolução no ambiente organizacional;
- 3º) Identificar quais são as características que as mulheres participantes da pesquisa consideram importantes para uma pessoa ser líder;
- 4º) Conhecer os desafios, dificuldades e outras situações de contexto que envolve a liderança feminina;
- 5º) Identificar se as características de mulheres em cargos de liderança são distintas das características de liderança encontradas na literatura.

Capacidade de trabalhar em cooperação (equipe): Para trabalharmos em equipe temos sempre que nos colocarmos no lugar do outro, respeitando as suas limitações, peculiaridades e particularidades, o que permite que haja uma segurança para solucionar os problemas que por algum motivo virem a surgir de forma segura e buscando sempre soluções que sejam pertinentes ao trabalho, e sempre procurando resolver de forma que todas as partes envolvidas não se sintam de nenhuma forma prejudicada ou beneficiada por alguém, e tudo o que for citado tem que se ter base e muita responsabilidade para não gerar um problema maior.

Todas as decisões tomadas têm por objetivo manter um bom nível de relacionamento no ambiente de trabalho e fora dele também. Pois todo problema mal resolvido vão gerar outros ainda maiores se não for logo solucionados, porque vamos nos deparar sempre com o outro na empresa e vai sempre haver um mal estar até que tudo se resolva de forma positiva e benéfica.

Capacidade de fazer uma análise sistêmica: Desenvolver os recursos humanos das Organizações para um grau de abordagem sistêmica pode-se dizer que é fundamental que eles estejam conectados e são os processos que representam esses pontos de conexão, que estabelecem o caminho a ser percorrido para atingir determinado objetivo, que estabelecem o fluxo de informação através da Organização.

Todo esse mecanismo deve acontecer como no nosso organismo, nossos órgãos estão conectados através das funções que desempenham para um ótimo funcionamento do nosso ser e nós estamos conectados com todos os indivíduos e como no universo feminino.

Capacidade de exaltar a valorização do outro: Quando encorajamos a alguém com comentários positivos, nós, com efeito, lhe damos força para reconhecer seus dons e a contribuição que fazem à vida.

Sem esta valorização, é difícil superar os problemas que enfrentamos na vida, é difícil sobreviver numa comunidade, escola ou local de trabalho onde a competição é a ordem do dia. Com efeito, sem o calor e o carinho que acompanham a valorização, é provável que fiquemos alienados.

Capacidade de fazer conciliações em situações de conflito:

O conflito existe em qualquer situação entre pessoas, seja com ideias distorcidas ou até mesmo por não saberem conduzir corretamente em uma ocasião conflitante, mas tem que ser levado em consideração que todo e qualquer conflito para ser solucionado tem que ser bem administrado de forma com que se busque uma solução imediata. Mas, temos que saber fazer conciliações para que tudo seja conduzido da forma mais correta possível, a fim de não tornar os problemas ainda maiores em se tratando de pessoas. Quando a situação de conflito estiver relacionada à empresa, tem que haver um mediador com conhecimento o suficiente para se fazer uma aproximação entre as partes envolvidas de forma ética e profissional.

A Gestão feminina em RH pode ser equilibrada no modelo feminino, diante de tudo o que já foi mencionado acima, as mulheres estão tentando ocupar cargos de posição nas organizações e fazendo com que algumas características

comportamentais importantes marquem a sua essência e estilos de lideranças. Com a sua sensibilidade feminina e a sua visão sistêmica as empresas só tendem a crescer e se desenvolverem com tudo o que uma mulher tende a agregar.

Os detalhes e a eficiência que lhe são peculiares fazem com que isso facilite o seu relacionamento interpessoal com um grupo de liderados dentro de uma empresa o que não se restringe ao setor de RH propriamente dito, mas em todos os âmbitos e setores desempenhados pelas mulheres.

Embora todos estes atributos façam das líderes mulheres profissionais cada vez mais preferidas e importantes no contexto nacional, elas serão sempre cobradas e terão sempre que provar a sua capacidade, a fim de se firmarem no mercado de trabalho e não mais se a pessoa é do gênero masculino ou feminino.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a presente comunicação pretendemos realizar uma investigação que se constituiu a partir da análise de dados secundários sobre a participação das mulheres nas ações de gestão em empresas e sobre o estilo de gestão feminino.

A Gestão feminina em Recursos Humanos pode ser equilibrada no modelo feminino, as mulheres estão tentando ocupar cargos de posição nas organizações e fazendo com que algumas características comportamentais importantes marcam a sua essência e estilos de lideranças.

Com a sua sensibilidade feminina e a sua visão sistêmica as empresas só tendem a crescer e se desenvolverem com tudo o que uma mulher tende a agregar. Os detalhes e a eficiência que lhe são peculiares fazem com que isso facilite o seu relacionamento interpessoal com um grupo de liderados dentro de uma empresa o que não se restringe ao setor de Recursos Humano propriamente dito, mas em todos os âmbitos e setores desempenhados pelas mulheres.

O tema justifica-se pelo fato de que ainda existe uma correlação, implícita e tomada como universal, entre os homens, o poder e a autoridade no seio das organizações. Realizamos estudos teóricos sobre o conceito de gestão, sobre as características do estilo feminino de gestão e, ainda, uma pesquisa, utilizando dados secundários, acerca do percentual de representação da participação da mulher no mercado de trabalho e do estilo de gestão feminino.

Concluimos que a participação das mulheres ainda está associada às funções representadas como femininas pela sociedade e que esse pode ser um auxílio na constituição do estilo de gestão feminino em Recursos Humanos.

5. REFERÊNCIAS

ALVESSON, M. e BILLING, Y. Entendimento de Gênero e Organizações, Londres: Sage Publications, 1997.

BETIOL, M.I. S; TONELLI, M.J. As mulheres executivas e suas relações de trabalho. **R.A.E. – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 31, n. 4, p. 17 – 33 1991.

BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: **Anais do Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, v. 24, 2000.

BOWEN, D. D.; HISRICH, R. D. A fêmea empreendedor: uma perspectiva de desenvolvimento de carreira. **Academy of Management Review**, [s. l.], v.11, n. 2, p. 393-407, abril de 1986.

BRUSCHINI, C. Gênero e trabalho no Brasil: Novas conquistas ou persistência da discriminação? In: ROCHA, Maria Isabel Baltar (Org.) **Trabalho e gênero: mudanças permanências e desafios**. Editora 34: Campinas: 2000.

BRUSCHINI, C. Trabalho feminino no Brasil: avaliação dos anos oitenta e perspectivas para o futuro. **Seminário e Mesas Redondas: a mulher no mundo do trabalho**. Dez., 1995. Disponível em: <http://journal.ufsc.br/index.php/ref/article/download/16287/14828>. Acesso em: 19 maio 2013 as 21:00 h.

BRYMAM, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S.R. et. al. **Handbook de estudos organizacionais**. V. 3. São Paulo: Atlas, 2004.

DIEESE, (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos) **Dossiê: políticas públicas e relações de gênero no mercado de trabalho**. Brasília: CFEMEA; FIG/CIDA, 2001, p 20.

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

LAKATOS, E.M e MARCONI, M.A **Metodologia Científica**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1995.

LEONE, E.; RIBEIRO, C. **Ocupação, Escolaridade e Rendimentos do Trabalho Feminino em Regiões Metropolitanas**. 2006. Disponível em <http://www.prp.unicamp.br/pibic/congressos/xvcongresso/paineis/023297.pdf> Acesso em: 20 maio de 2013 às 04:25h.

LEWIN, H. Educação e força de trabalho feminino no Brasil. **Cad. Pesqu.**, São Paulo nº 32 p 45-59, 1980.

LINDO, M.R. e OUTROS. Conflito vida pessoal e vida profissional: os desafios do equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. **Anais do ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**. Curitiba: ANPAD, 2004.

MACHADO, H. V. Identidade empreendedora de mulheres no Paraná. **Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)**. Florianópolis: UFSC, 2002. 187 p.

MINTZBERG, H. (1989), "Mintzberg on Management", New York: Macmillan.

MORAIS, G.N. e OUTROS. **Liderança feminina: um olhar diferenciado das organizações.** Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/380.pdf> Acesso: 19 maio 2013 às 20:30h

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

RODRIGUES, M. (1989), "Mulheres Empresárias – Resultado de uma Investigação Empírica Sobre as Mulheres Empresárias em Portugal", Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica, ISCTE, Policopiado. Disponível em: www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR462dd233668c4. Acesso em: 20 maio de 2013 às 20:51h.

ROSENER, J. (1990), "Caminhos levam as mulheres", **Harvard Business Review**, novembro-dezembro, nº 1 p. 119-125.

STILL, L.; TIMMS, W. **Mulheres em empresa de pequeno porte: rumo a um novo paradigma.** Disponível em: <http://www.icsb.org/pubs/1998/papers/index.html>. Acesso em: 19 maio de 2013 às 20:00h.

WAJCMAN, J. (1996), "Mulheres e Homens Gestores - Carreiras e Igualdade Oportunidades", no Crampton, R.; Gallie, D. e Purcell, K. (Eds.). **Mudando as formas de Emprego** - Organizações, Skills e Gênero. Londres: Routledge, p. 259-277.

YANNOULAS, S. C. **Dossiê: políticas públicas e relações de gênero no mercado de trabalho**. Brasília: CFEMEA; FIG/CIDA, 2002.