



A PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES EM CARGOS DECISÓRIOS NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO EDUCACIONAL EM SÃO JOÃO DEL-REI_MG

Bárbara Regina Ribeiro¹

Jéssica de Azevedo Dias²

Mayara Haddad Borges³

Rafael Leite Nogueira⁴

Kelly Aparecida Torres⁵

RESUMO

Entender o papel da mulher na sociedade do século XXI continua sendo tema relevante para pesquisa. Em 2021, estudos apontam a redução da participação da mulher no mercado de trabalho em função da pandemia de Covid-19. Considerando a importância do tema, este estudo teve como objetivo analisar a participação das mulheres em cargos decisórios nas organizações. Dentro dessa temática será abordado sobre a entrada da mulher no mercado de trabalho, bem como o papel que ela desempenha no atual cenário empresarial. A pesquisa foi realizada tendo como base o estudo de uma instituição de ensino na cidade de São João Del Rei, através de uma pesquisa exploratória aplicada a seis mulheres. Como principal conclusão obteve-se que para as mulheres ocuparem cargos decisórios as mesmas tiveram que passar por diversos desafios, como a diferenciação de gênero, tiveram que se especializar constantemente, além disso, as prioridades que antes eram tidas como primordiais estão se modificando, mas por fim, foi exposto que as mulheres tem grandes participações no crescimento organizacional.

Palavras-chave: Mulher; Empresa; Tomada de Decisão; Cargos de Gestão

¹ Graduando do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – barbara.regina.77920@gmail.com

² Graduando do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN - Jeh2698@gmail.com

³ Professora de empreendedorismo no Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – Mayara.borges@uniptan.edu.br

⁴ Professor dos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – rafael.nogueira@uniptan.edu.br

⁵ Pró-reitora do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN - kelly.torres@uniptan.edu.br

1. INTRODUÇÃO

A evolução da mulher é marcada por várias conquistas árduas. Dentre elas, tem-se sua entrada no mercado de trabalho no decorrer da I e II Guerra Mundial. Nesse contexto, a mulher viu a necessidade de ir à busca de novas fontes para sustentar a casa. Se antes o homem tinha a responsabilidade financeira, durante as guerras isso se modificou, e então foi a partir daí que começaram a surgir alterações na estrutura familiar tradicional.

Biologicamente e socialmente a mulher é vinculada como o sexo frágil, responsável por apenas reproduzir e exercer suas funções domésticas. Em contrapartida, o homem sempre foi considerado provedor do sustento e ainda por cima exercendo sempre cargos de riscos elevados. Com o decorrer do tempo as prioridades da mulher foram se alterando, e a busca pelo seu espaço no meio empresarial tem se intensificado duramente. A batalha por independência, igualdade e reconhecimento no meio empresarial vem cada vez mais ganhando força.

Considerando a importância do tema, o presente artigo tem como questão problema os desafios das mulheres para alcançarem cargos de liderança e chefia dentro de uma organização de ensino. Dessa maneira, o estudo tem como objetivo analisar a participação das mulheres em cargos decisórios em uma Instituição de Ensino Superior privada, localizada no Campo das Vertentes em Minas Gerais.

Como objetivos específicos têm-se: Compreender como as mulheres em posição de decisão construíram suas carreiras; Analisar as principais barreiras enfrentadas para ascensão profissional; Observar e pesquisar como ocorre a conciliação entre carreira profissional e afazeres domésticos; Estudar como as mulheres entrevistadas se sentem em relação a organização que atuam; Compreender e analisar a diferenciação de gênero na instituição estudada; Expor como as mulheres contribuem para o desenvolvimento da empresa educacional.

Com o objetivo de analisar e compreender a participação das mulheres em cargos decisórios realizou-se para a construção desse relato, um estudo de caso por meio de uma pesquisa qualitativa exploratória. Para compreender de maneira precisa os dados coletados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, no qual proporcionará um entendimento melhor da atual presença decisória da mulher em uma empresa local.

Para estruturar nosso referencial teórico será abordado os seguintes assuntos: a) Antecedentes históricos da mulher no mercado de trabalho; b) A batalha da mulher pela independência; c) Relação de gênero nas organizações; d) O papel da mulher no século XXI e sua influência na tomada de decisões; e) Principais características das mulheres que são líderes

em grandes empresas e f) A ocupação das mulheres em cargos decisórios em instituições de ensino.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Antecedentes históricos da mulher no mercado de trabalho

É importante citar os antecedentes históricos femininos, tal como suas dificuldades e trajetórias para que alcançassem hoje o seu espaço no mercado de trabalho. Segundo Frei Betto (2001), o movimento feminista organizado surgiu nos EUA, por volta dos anos 60, com objetivo de ir à busca da igualdade. De acordo com o movimento, libertar-se é ir adiante, afirmando o poder da mulher na sua independência.

Antigamente, a mulher era vista como a responsável por cuidar da casa e dos filhos, dessa forma, devido às inúmeras lutas por igualdade feminina, esse pensamento vem cada vez se modernizando e demonstrando mais a importância da mulher no meio que está inserido. Neste contexto, Margareth Rago (2000, p.85) destaca que:

O trabalho da mulher fora de casa destruiria a família, tornaria os laços familiares mais frouxos e a educação infantil seria prejudicada, já que as crianças cresceriam sem a constante vigilância das mães. As mulheres deixariam de serem mães dedicadas e esposas carinhosas, se trabalhassem fora do lar, assim como poderiam deixar de se interessar pelo casamento e pela maternidade.

A partir daí, a sociedade se deparou com alguns movimentos que buscavam cada vez mais o espaço da mulher no mercado. A primeira demonstração da importância do papel feminino no mercado de trabalho se deu a partir da Revolução Industrial. De acordo com Lavor (1996, p.13 *apud* Robortella, 2013), são alguns dos diversos fatores que apontavam a importância do trabalho das mulheres nas fábricas, como, um menor esforço muscular pelo uso das máquinas, uma redução nos salários dos homens, fazendo com que as mulheres começassem a contribuir para o sustento no lar e também a baixa remuneração das mulheres, tendo vista que eram consideradas como “meia-força”, assim como as crianças, mas elas sempre estavam dispostas a aceitarem qualquer remuneração e qualquer tipo de trabalho.

De acordo com Freitas (2006) as conquistas das mulheres foram se intensificando gradualmente ao longo do tempo, e o século XX pode ser considerado como um dos fundamentais, pois pode ser avaliado como o século das mulheres. Para ele, existe essa denominação pelo fato de ter sido através uma revolução intensa, mas silenciosa, marcada por grandes lutas, que fez com que modificasse a visão da sociedade sobre a cultura feminina.

2.2 A batalha da mulher pela independência

Para mostrar a luta da mulher em adentrar-se ao mercado e buscar sua independência é necessário analisar alguns fatores que nos remetem pensar nas suas relações sociais diante desse longo e árduo caminho.

Durante a evolução, a mulher passou a assumir diferentes funções que diferem do ambiente familiar. Rosane Amorim (2012) e Luiz Batista (2012) ao falarem sobre a Revolução Industrial observam que foi a partir de tal data histórica que o número de mulheres no mercado de trabalho começou a aumentar significativamente, mas a jornada e o salário ainda eram desiguais se comparado ao do sexo masculino.

Com a expansão do capitalismo e com os ideais franceses, as primeiras manifestações femininas de caráter reivindicatório foram motivadas pela busca de direitos iguais e, no decorrer das guerras, a mulher se manteve à frente do sustento do lar se tornando “chefe de família” (PAIVA, 2017).

Segundo Gleydson Paiva (2017, p. 8), ao analisar a luta do sexo feminino nos segmentos de mercado afirmou que “muitas destas vêm se destacando mais que muitos homens. Não só no mercado de trabalho, mas no exercício de todos os seus direitos e deveres, as mulheres vem ganhando ampla visibilidade, o que a caracteriza como ser social de direitos”. Logo, pode-se verificar que a mulher vem ganhando o seu espaço por direito e se destacando como tal.

Carolina Silva et al. (2019, p.3) ao observar a sociedade contemporânea foram mais a fundo e entraram no conceito acerca de empreendedorismo. Segundo os autores:

Ademais, destacar o empreendedorismo como uma ferramenta eficaz no auxílio a mulheres que desejam alcançar sua independência financeira, mesmo que o mercado atual continue favorecendo o sexo masculino, tendo em vista que o país apresenta um cenário favorável ao crescimento cada vez mais substancial de donas de negócios.

Diante do que foi apresentado anteriormente, fica evidente que apesar da desigualdade ainda existente sobre os sexos, as mulheres ainda vêm buscando formas e ferramentas para alcançar sua independência e seus direitos.

É importante abordar algumas conquistas femininas que marcaram a sociedade e que fizeram com que atualmente conquistassem seu espaço no meio organizacional. Um dos primeiros movimentos femininos presentes na sociedade foi “A Queima dos sutiãs”, Segundo Santos, (2014), foi um evento de protesto com aproximadamente 400 ativistas que tinha como objetivo a não realização do concurso de *Miss América* em 1968. Na realidade, a “queima” dos

sutiãs não ocorreu, mas a atitude foi incendiária, pois segundo os ativistas a escolha da americana bonitinha era vista como uma exploração comercial, definindo o que é beleza e o que não é, oprimindo então algumas mulheres.

Segundo Blay (2003), nos anos 60 e 70, várias feministas de classe média e algumas militantes políticas se reuniram e foram se unindo a sindicalistas e trabalhadoras de diversos setores. Tinham como objetivo a igualdade de gênero, dessa forma criou-se um grande movimento feminista que diariamente se juntavam a favor dos direitos das mulheres, assim como estupros, maus tratos, violações dos direitos humanos de mulheres e meninas, inicialmente foram recebidas com muito descrédito pela mídia, mas aos poucos foram ganhando seu reconhecimento perante a sociedade.

2.3 Relação de gênero nas organizações

Muito se confunde a respeito sobre sexo e gênero, sendo o primeiro referente a questões biológicas do ser masculino e do ser feminino e o segundo trata-se da diferenciação social entre ambos. Segundo Kanan (2010, p. 245) “homens e mulheres se constroem a partir de práticas e relações que instituem vários aspectos como gestos, modo de ser e estar no mundo, formas de falar, maneira de agir, condutas e posturas apropriadas e distintas”.

Canabarro e Salvagni (2015) destacam que essas diferenciações dadas são alegações que o mercado utiliza quando se fala na ascensão feminina no ambiente organizacional. Kanan (2010, p.245) discorre acerca do tema mulher no ambiente empresarial. Segundo o autor:

Muitas são as discussões sobre o papel profissional da mulher. São discutidos remuneração, jornada dupla/tripla de trabalho, tarefas e funções, capacitação, entre outros assuntos de interesse relevante; no entanto, a liderança e o exercício do poder exercidos e investigados a partir da atuação feminina parecem constituir abordagens quase que inéditas, uma vez que a literatura pouco indica esta associação ou quase não fornece subsídios sobre o assunto.

Entende-se, portanto, que a mulher ainda sofre com as desigualdades na sociedade contemporânea assunto este que ainda não é retratado de forma necessária na mídia e na literatura. Carla Pinsky (2013, p. 4) e Joana Pedro (2013, p. 4) escrevem que há “um notável desequilíbrio entre a presença de figuras públicas masculinas e femininas no noticiário, assim como certos estereótipos em torno de mulheres que adentraram na arena do poder”.

Apesar desses estereótipos, as desigualdades persistem em todos os meios seja ele público ou privado. Assim Kanan (2010, p. 251) destaca:

[...] as práticas discriminatórias, portanto ilógicas, adotadas no tratamento das mulheres profissionais atingem o valor do trabalho, muitas vezes marcado por diferenças absurdas. Quer seja no setor público ou privado, autônoma ou assalariada, empregadora ou empregada, a condição de mulher parece vir acompanhada de diferenciações em relação às questões salariais, evidentemente que parametrizadas em grau descendente. Portanto, este é outro fator que inferioriza a participação feminina no universo produtivo: o trabalho da mulher, mesmo sendo idêntico ao realizado por um homem, tem, em muitas organizações, menor valor.

Portanto, fica evidente que o público feminino ainda sofre diferenças no ambiente de trabalho mesmo que executando as mesmas funções com o mesmo, ou melhor, desempenho se comparado aos homens. Segundo Pereira et al. (2010, p. 3) as mulheres ainda precisam superar essas barreiras ligadas a questão de gênero “o avanço culmina em cinco níveis de igualdade: bem estar, acesso aos recursos, conscientização, participação e controle que gera um agenciamento de maior igualdade e alcança maior empoderamento”.

Bastos (1990) cita Pereira (1984) para explicar que as mulheres invadiram o mercado de trabalho “por baixo”, ou seja, trabalhando em setores menos privilegiados e com má remuneração. Dessa forma, nota-se que desde a época imperial as mulheres são diferenciadas no âmbito do trabalho, principalmente no quesito de renda e ou classe social (BRITO, 2000).

Após anos e anos houve mudanças na cultura e valores com relação ao papel social da mulher, voltando cada vez mais para o trabalho remunerado. A autora ainda cita que em contrapartida houve uma expansão da escolaridade e um maior ingresso nas universidades fez com que surgissem maiores oportunidades de trabalho (BRUSCHINI, 2007).

Dessa forma, de acordo com a autora citada acima, a inserção das mulheres nas organizações foi resultado da convergência de vários fatores. Segundo (BRUSCHINI, 2007):

Uma intensa transformação cultural, a partir do final dos anos 60 e, sobretudo, nos 70, na esteira dos movimentos sociais e políticos dessa década, impulsionou as mulheres para as universidades, em busca de um projeto de vida profissional e não apenas doméstico.

Sendo assim, constatou-se que a partir do momento que as empresas estabeleceram um contato mais profundo com as mulheres, as mesmas foram influenciadas para ser parte integrante de sua estrutura, pois esse processo contribuirá nas mudanças futuramente, fazendo com que as mulheres pudessem ter um maior espaço dentro das organizações (SOMOGGI, 2000). Ou seja, como diz (WILKENS, 1989, p.263):

Essas mulheres terão sucesso sozinho, mas nossas corporações não terão sucesso sem o equilíbrio e a perspectiva que o novo modelo, com traços associados ao sexo feminino, tem a oferecer. Assim como as mulheres sofrem quando alienadas de seu lado ativo e independente,

também as corporações sofrem quando podadas de seu lado intuitivo e receptivo.

Entende-se, portanto, que as empresas devem se adaptar aos traços femininos nas organizações para que estas consigam oferecer cada vez mais pontos positivos que facilitam o alcance dos objetivos traçados.

2.4 O papel da mulher no século XXI e sua influência na tomada de decisões

A inserção da mulher no mercado de trabalho implicou em várias mudanças sociais, estruturais e culturais. Paula (2014) afirma que ao longo do tempo, as mulheres foram quebrando esses paradigmas e as desvalorizações no ambiente empresarial, levando em consideração também questões como salário e discriminação. O autor afirma que esses avanços ocorreram principalmente devido à busca por qualificação e aprimoramento das mesmas.

Quando o assunto é poder de decisão dentro das empresas a concepção de fragilidade do sexo feminino e a sociedade patriarcal contribuem na discrepância de mulheres em cargos de liderança se comparar ao do sexo masculino (PEREIRA; MOREIRA; FRANCO, 2010 P.7).

De acordo com Paula (2014, p.19) “aos poucos a mulher conseguiu conquistar seu espaço no mercado de trabalho, aumentando a sua responsabilidade como membro ou chefe de família, o poder aquisitivo e, principalmente, o nível de escolaridade, diminuindo a diferença salarial em relação aos homens”.

Essas mudanças profissionais na vida feminina afetaram diretamente no molde familiar antigo. As prioridades que antes eram tidas como única na vida das mesmas acabaram se alterando a medida que foram tendo acesso à informação e aumentando seu nível técnico. Com isso, no decorrer do tempo a mulher foi conquistando o seu espaço no âmbito profissional e alterando assim suas responsabilidades como chefe de família, conseqüentemente seu poder aquisitivo se elevou e a diferença salarial em relação ao sexo masculino tem diminuído cada vez mais (PAULA, 2014).

Analisando o ambiente atual, Kanan (2010, p. 246) discorre que “então, é possível perceber que, no século XXI, a atuação da mulher em vários papéis e funções é realidade comprovada; contudo, apenas algumas conseguem ocupar, no universo organizacional, posições de liderança”.

Essa pouca ocupação em cargos decisórios é fruto das barreiras que permeiam na sociedade há bastante tempo. Segundo autor:

[...] subjetividade à parte, uma revisão das condições que precederam o movimento mais intenso das mulheres, quanto às oportunidades no contexto profissional, a partir da década de 80, sugere que barreiras sempre existiram e continuam existindo. Quando as mulheres alcançam certo nível nas organizações, não raro se defrontam com uma barreira invisível – o telhado de vidro –, obstaculizando seu avanço. O conceito de telhado de vidro se aplica às mulheres como um grupo impedido de avançar porque são mulheres (KANAN, 2010, P.249).

Quando analisado as questões comportamentais no meio organizacional, pode-se notar algumas diferenças no modo de agir da mulher que favorecem no desenvolvimento e alcance dos objetivos de uma empresa. Segundo autores do artigo “Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho”:

Embora a desigualdade de gênero, em que o masculino é o dominante, ainda persista, presume-se que intuição, comunicação, organização, visão sistêmica, entre outros diversos atributos, fazem a diferença no ato de liderar pessoas e são qualidades valorizadas na hora de se caracterizar a liderança feminina. Mesmo não considerando essas características como inatas, mas sim características socialmente construídas atribuídas à mulher, estas podem ser vistas pelas empresas como uma forma de se obter vantagem competitiva. (SALVAGNI; CANABARRO, 2015, P. 4)

Percebe-se, portanto, que a problematização do número pequeno de mulheres que ocupam cargos de liderança é decorrente de modelos antigos enraizados na sociedade. Como dito por Paula (2014, p. 60) “a mulher tem um longo caminho a percorrer, que certamente continuará sendo traçado pela presença de grandes obstáculos e muitos desafios, paradigmas deverão ser quebrados”.

Sabe-se que para o sucesso de uma organização, é indispensável à adoção de alguns fatores, como: recursos financeiros, ideias e pessoas. Mas, além de tudo para uma empresa de sucesso seu maior responsável são as pessoas que nela trabalham, criando assim uma correlação entre gestão de pessoas e o futuro de uma empresa. É necessário abordar dentre várias das características existentes nas mulheres fundamentais para o sucesso de uma empresa, destaca-se algumas como: flexibilidade, inovação, integração e a orientação para a ação (BRUSH, 1996).

Diversos estudos apontam que muitas das características citadas acima, só podem ser percebidas no comportamento feminino (BUTTNER, 2001). Dessa forma é válido citar que de acordo com Marcondes e Bernardes (1997), o sucesso de uma organização depende da forma como o gestor influencia seus colaboradores, sabendo de forma correta desempenhar o papel de líder e chefe, para que saiba conduzir a empresa de maneira eficiente e de acordo com o seu atual momento. Ainda assim, pesquisas citadas por Allen e Truman (1993) apontam que

mulheres com características empreendedoras há uma maior preocupação com as pessoas envolvidas nesse processo, garantindo com que a empresa alcance seu objetivo.

2.5 Principais características das mulheres que são líderes em grandes empresas

A presença das mulheres no mercado de trabalho está cada vez mais ganhando força, mesmo que ainda permeia na sociedade diversas dificuldades, as mesmas mostram-se empenhadas em assumir responsabilidades que antes cabia somente aos homens (METZ, 2014).

Diante disso, tem-se o papel de liderança nas organizações, para ser um bom líder diversas características são de extrema importância para o bom desenvolvimento da organização e sucesso no cargo em questão. Primeiramente, ter bem claro o objetivo a ser alcançado, amar a profissão e as atividades que desempenha, autoconhecimento, sinceridade, integridade, maturidade, confiança, curiosidade e ousadia são alguns dos aspectos que um líder deve ter em seu perfil (PINTO et al, 2013).

Algumas características intrínsecas nas mulheres são fundamentais na conquista de cargos de decisões e seu bom desempenho. Metz (2014) relata que as organizações estão cada vez mais valorizando o processo de recursos humanos, as mulheres por sua vez têm uma preocupação com o próximo que é benéfico nas empresas em relação aos colaboradores, fornecedores, clientes, entre outros. Por outro lado, o autor diz que os homens tem uma tendência maior a assumir riscos e as mulheres procuram cenários que proporcionam uma maior estabilidade, logo o mesmo acha importante o sexo feminino trabalhar essa questão já que isto se reflete no crescimento organizacional.

As mulheres tem uma visão global do cenário em que as cercam, por ter uma autoconfiança em seu trabalho elas são capazes de levar essa autoestima àqueles que estão ao seu redor, estimulando-os a desempenharem melhor o seu serviço. Elas dividem o poder e as informações fazendo com que a hierarquia da organização não seja tão enraizada, possibilitando que os colaboradores participem mais efetivamente nos resultados e discussões, assim discorreu Cosso e Júnior (2012).

Entretanto, Metz (2014) conclui que um bom líder é um mix de características. O autor em seu estudo aponta que:

Finalizando o perfil da liderança feminina, destaca-se o fato de que este perfil se define pela combinação de características masculinas, como iniciativa, coragem e determinação somada a características femininas como intuição e cooperação. Sendo que a mulher busca compartilhar

seu desejo de realização pessoal e profissional com a satisfação e a qualidade dos serviços prestados.

Portanto, a entrada da mulher na liderança das organizações está mudando o modelo de gestão das empresas. Suas características próprias, algumas delas vinculada até ao ambiente doméstico, como fazer diversas tarefas simultaneamente, melhoram a capacidade de tomar decisões se refletindo no crescimento e atuação na empresa onde exerce suas atividades (COSSO; JUNIOR, 2012).

2.6 A ocupação das mulheres em cargos decisórios em instituições de ensino

As percepções da sociedade acerca da mulher em posição de gestora estão em constante evolução. Silva et al. (2012) relata que há diversas histórias sobre mulheres em poder de gestão e como essas se diferenciam entre si, entretanto, a função gerencial ganhou uma conotação nova nos últimos tempos.

Já Santos (2014, p. 30), afirma que as mulheres estão ultrapassando os paradigmas impostos pela sociedade e que conseqüentemente se reflete no mercado de trabalho. Segundo o autor, os índices de homens em cargos de gerência são mais elevados, mas o mesmo se mostra otimista em relação à ascensão das mulheres nesse cargo. Sobre a ótica educacional Tambara (1998, p. 2), expõe o seguinte pensamento:

Neste sentido é que entendemos que outro fator interferiu na relação: a "feminização" do magistério e sua conseqüente "feminilização" O magistério primário tornou-se coisa de mulher. Houve uma fetichização da atividade fazendo-a incorporar o caráter improdutivo do trabalho doméstico, em nossa sociedade tradicionalmente associado à mulher, e, portanto, sem o valor de troca que o faria reconhecido em uma sociedade capitalista.

Silva et. al (2012) vinculam que a inserção das mulheres no mercado de trabalho e seu acesso ao ensino superior tenha ocasionado a mudança nas escolhas profissionais das mesmas, aumentando suas habilidades organizacionais e sua competência no processo de gerência.

Contudo, Pimenta e Anstasiou (2002, p. 161) abordam sobre o termo universidade como “instituição educativa cuja finalidade é permanente exercício da crítica, que se sustenta na pesquisa, no ensino e na extensão”

Silva (2012) cita Rocha (2003) na seguinte parte, “as instituições de ensino superior devem considerar os princípios gerenciais modernos, valorizando o planejamento estratégico, definição das metas, o orçamento anual, a administração de projetos, valorizando as medidas para gerir a organização e alcançar seus objetivos estratégicos”.

Continuando sobre a mesma temática o autor Silva (2012) assegura:

As instituições de ensino superior devem ser geridas de forma adequada e de acordo com as premissas empresariais, e manter suas estratégias alinhadas com foco nos resultados e na função social da universidade.

Acerca sobre a mulher no processo de gerenciamento em instituição de ensino, Silva (2012, p.11) “a mulher demora em assumir cargos de gestão em instituição de ensino superior, considerando a chegada ao topo da carreira após diversas outras experiências como em sala de aula, coordenação e funções técnicas administrativas.”

3. METODOLOGIA CIENTÍFICA

Este artigo visa analisar a participação das mulheres em cargos decisórios nas organizações. Para realização do estudo foi realizado uma pesquisa qualitativa apoiadas pelos métodos de estudo exploratório, coleta de dados e realizando uma análise de conteúdo.

Segundo Neves (1996, p. 1) a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como diversas interpretações que tem o objetivo de descrever sobre um determinado tema, além disso, demonstra os diversos significados da sociedade. A escolha da pesquisa qualitativa se originou pelo fato de a mesma ocupar um forte posicionamento entre as outras possibilidades, sendo possível assim, obter uma análise crítica e aprofundada sobre o papel que as mulheres desempenham hoje nas organizações e suas contribuições para a mesma.

O tipo de pesquisa utilizada é de caráter exploratório, para Collis e Hussey (2005) esse tipo de pesquisa tem como foco uma visão macro sobre os fatos, indo ao encontro de ideias e/ou questionamentos acerca de um determinado assunto.

A coleta de dados foi primária, na qual ocorrerá uma busca de dados via entrevistas *online* com as colaboradoras que exercem cargos de liderança na organização educacional em si abordada, dessa forma será cuidadosamente anotado tudo aquilo observado durante a coleta. Diante disso, o instrumento de coleta será um questionário semi-estruturado para possibilitar um maior conhecimento de cada entrevistada. O método de pesquisa utilizado neste artigo será por meio de um estudo de caso, este por sua vez terá como finalidade analisar a ocupação das mulheres em cargos de liderança em uma empresa do setor educacional na cidade de São João Del-Rei. Foi abordado com as colaboradoras da empresa uma entrevista pessoal em profundidade, a fim de entender melhor a relação que as mesmas mantêm no ambiente organizacional.

Para finalizar o estudo, foi adotada técnica de análise de conteúdo. Essa técnica tem como finalidade entender de forma precisa os dados coletados, obtendo assim informações que possibilite o entendimento da atual realidade do sexo feminino em uma empresa local.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após realizar a estruturação e execução da pesquisa acerca da participação das mulheres em cargos decisórios nas organizações, será exibido os resultados e análises adquiridos a partir das entrevistas realizadas com as colaboradoras de uma instituição de ensino particular no Campo das Vertentes. Cabe esclarecer que o público alvo foi escolhido após uma análise do fluxograma da empresa e selecionado pessoas do sexo feminino que estão em posição de liderança e exerçam atividades decisórias. Posteriormente, houve o contato com as seis selecionadas via *e-mail*, solicitando a realização de uma entrevista pela plataforma *Zoom*, devido a pandemia ocasionada pelo Covid-19. Nos tópicos do resultado e discussões será abordado sobre a importância da evolução da carreira profissional em cargos de liderança, dificuldades encontradas no decorrer da carreira profissional, conciliação da carreira profissional e afazeres domésticos, percepção das mulheres em relação a seu atual ambiente de trabalho, diferenciação de gênero na organização de ensino no Campo da Vertentes e contribuições do sexo feminino no crescimento organizacional.

4.1 Importância da evolução da carreira profissional em cargos de liderança

Para compreender a participação das mulheres em cargos de liderança é fundamental que antes fosse estudado como ocorreu a evolução da carreira profissional das entrevistadas. A partir de tal análise, é possível intuir como se deu a chegada das mesmas nos cargos de chefias na instituição de ensino particular do Campo da Vertentes.

Quadro 1: Especialização das colaboradoras da empresa X

ENTREVISTADAS	ESPECIALIZAÇÕES
ENTREVISTADA 1	Graduação e mestrado em comunicação social
ENTREVISTADA 2	Mestrado e doutorado na área de ciência em alimentos e especialização em nutrição
ENTREVISTADA 3	Dois pós graduação em comunicação e política, uma em gestão de negócios e formada em publicidade e propaganda

ENTREVISTADA 4	Graduada em administração e mestrado
ENTREVISTADA 5	Graduação em psicologia, mestrado e especialização
ENTREVISTADA 6	Graduada em nutrição e mestrado

Todas as colaboradoras possuem graduação em alguma área, e algumas foram além, realizando pós graduação, mestrado ou até mesmo doutorado. Como já mencionado por Paula (2014), as mulheres quando começaram a ter acesso à informação e elevaram seu nível técnico abriram portas, ou seja, foram tendo mais oportunidades no mercado de trabalho. A citação de Paula vem de encontro com a realidade das líderes da empresa X, com o enfoque na carreira e a busca de aperfeiçoamento, as mesmas foram crescendo profissionalmente e tiveram contato com várias oportunidades que alavancaram suas experiências e conhecimentos.

Após a análise das falas da Entrevistada 4, percebeu-se depois que formou foi indicada para o mercado de trabalho na área de gerência, e mesmo exercendo atividades profissionais tentou também realizar o seu mestrado, nota-se que houve uma busca constante para se especializar e evoluir seus conhecimentos cada vez mais. Alguns anos depois, a entrevistada começou a lecionar no ambiente educacional chegando ao cargo de gestora. Com o relato da colaboradora é possível analisar que no decorrer de sua ascensão, ela foi conciliando diversas funções e se aprimorando, ficando nítido sua vontade de crescimento profissional o que levou a mesma a contribuir para o sucesso da organização e a atual posição que se encontra:

Eu já havia chegado no cargo de gestora, coordenadora de pós-graduação, coordenadora do curso de gestão comercial e coordenadora da implantação da ead. Foi quando solicitei meu desligamento e comecei a trabalhar na empresa X, entre 2015/2016. Eu trabalhava na empresa X e também fui aprovado no concurso para professora substituto na empresa Y. No final de 2017, eu fui aprovada no processo seleção dentro da empresa X para coordenar um núcleo de empreendedorismo. No início de 2018, fui convidado para assumir a coordenação do curso de administração e final de 2019/2020 convidada para assumir a Pró Reitoria. (ENTREVISTADA 4)

Fundamentado nos relatos das entrevistadas, é possível verificar que todas focaram na sua especialização desde o início da carreira profissional. Quando perguntado como as mesmas chegaram até a vaga atual na organização, obteve-se algumas respostas diversas, entretanto, há semelhança entre os retornos obtidos como especialização, rede de relacionamentos e vivências anteriores na organização.

Após as mudanças na cultura e valores do papel social da mulher acerca da sua participação no mercado de trabalho, Bruschini (2007) citado no referencial teórico acima

afirma que com essas mudanças possibilitaram o progresso na escolaridade e entrada do sexo feminino nas universidades. Portanto, juntando os estudos de Paula (2014) e Brunschini (2007) com o desenvolvimento da carreira das entrevistadas é evidente que para a entrada das mesmas no ambiente empresarial o seu enfoque na sua profissionalização e busca de informações se tornou primordial.

Dando continuidade à reflexão sobre como se deu a entrada das mulheres em cargos decisórios, foi questionado ao público alvo sobre como conseguiram a vaga que atuam hoje na instituição X. Comparando as respostas, foi analisado que além das competências das mesmas o *networking* e a rede de contatos foram importantes para o alcance do cargo de liderança.

Conversei com o meu gestor sobre minha disponibilidade de horário, e comuniquei que se aparecesse alguma outra oportunidade lá na instituição que eu tinha interesse. Coincidiu, pouco tempo depois, a coordenadora de pesquisa da instituição passou no concurso em alguma Universidade daqui do Sul de Minas. O cargo ficou vago, aí o gestor entrou em contato comigo e perguntou se eu tinha interesse e eu iniciei minhas novas atividades (ENTREVISTADA 2).

Sendo assim, Samoggi (2000) relatou que a partir do momento em que as organizações tiveram um maior contato com o sexo feminino, as mesmas se motivaram a ser parte integrante da organização. Com o pronunciamento da entrevistada 2, fica notório que esse *networking* possibilitou o aumento de espaço na instituição, pois ela demonstrou seu interesse de crescimento dentro do ambiente e em contrapartida seu superior manteve um maior contato com seu trabalho.

Examinando as respostas das colaboradoras da instituição de ensino, foi verificado que sua grande maioria iniciou seu trabalho na empresa lecionando. Como já averiguado por Silva (2012), as mulheres demoram para alcançar cargos de gestão em organizações de ensino superior, e antes de assumir tal vaga elas passam por outras experiências como em sala de aula.

Eu comecei na instituição em 2015 dando aula para o curso de enfermagem e de educação física. Atualmente eu estou no curso de educação física e de nutrição. Na coordenação de pesquisa estou desde 2016, então é quinto ano que eu estou na coordenação de pesquisa, sexto ano que eu estou lá na Instituição (ENTREVISTADA 2).

Portanto, a profissionalização, a rede de relacionamentos e experiências anteriores na empresa possibilitaram que as entrevistadas do sexo feminino da instituição de ensino particular X alcançassem cargos de liderança e chefia. Entretanto, fica notório que para chegar na posição atual as mesmas teve que se especializar bastante e ter várias experiências profissionais, muitas delas lecionando.

4.2 Dificuldades encontradas no decorrer da carreira profissional

A fim de entender os desafios das mulheres em sua ascensão profissional, esta pesquisa não apenas buscou analisá-los isoladamente, mas buscar observar e compreender como os desafios de cada entrevistada se relacionam. Para alcançar tal resposta criou-se o objetivo específico que buscou identificar quais dificuldades encontradas pelas mulheres no decorrer da sua ascensão profissional.

Tendo em vista os relatos obtidos nas entrevistas com as colaboradoras da instituição X, diversas foram as respostas para esse questionamento. Entretanto, diante do atual cenário de pandemia em que o Brasil e o mundo se encontram as líderes vincularam suas respostas a esse ambiente.

Eu acho que o desafio foi essa questão mesmo de conciliar essa rotina como mãe, como dona de casa, como profissional e principalmente nessa época agora por causa da pandemia acabou exigindo mais da gente. Antes a criança estava na escola e a gente estava no trabalho. Eu conseguia realizar a separação dos horários, e de uma hora para outra juntou tudo no mesmo ambiente. Eu acho que isso foi um desafio, mas a gente tá conseguindo lidar. Já estou conseguindo fazer. (ENTREVISTADA 2)

A maioria das mulheres entrevistadas citaram que exercer suas atividades em home office mudou totalmente sua forma de trabalhar. Um disse que essa forma de executar suas funções atrapalhava a rotina que antes mantinham e outras informaram que sente falta do contato pessoal e físico.

Esse período de pandemia tá sendo mais difícil, porque antes a gente tinha uma rotina. Eu sabia a hora que eu tinha que tomar café, trabalhar, voltar para almoçar. E a instituição era perto da minha casa, agora ficou mais longe. Eu tinha toda uma rotina, e esse tempo de pandemia veio realmente para transformar tudo. Eu tive que me adaptar a questão de rotina mesmo, porque a gente está em casa trabalhando e olha pra pia com louça pra lavar, então vou lavar a louça. tem alguma coisa para fazer, então vamos fazer. (ENTREVISTADA 1)

Analisando esses dados, será abordado o assunto acerca das características pessoais do sexo feminino quando falado de ambiente profissional e cargos decisórios. Anteriormente, foi abordado por Metz (2014) a valorização por parte das empresas com o processo de recursos humanos, segundo autor as mulheres possuem em suas características pessoais a preocupação com o próximo seja ele colaboradores, fornecedores ou clientes. Portanto, o fato de mudar a forma como ocorre esse contato com os *stakeholders* está se tornando para as mulheres um

desafio, vindo de encontro como uma das suas características principais que levam ao bom desenvolvimento das empresas.

Tinha um mês no novo cargo, havia acabado de assumir uma equipe grande e ter que trabalhar com eles online e em Home Office é um desafio. Não ter aquele contato pessoal e acalmar todo mundo. Ter produtividade, manter equipe motivada, centrada, foi algo que eu tive que trabalhar porque eu sou muito elétrica, então tive que eu mesma fazer uma análise para não passar eletricidade toda pela tela (ENTREVISTADA 4).

Por outro lado, Cosso e Junior (2012) disseram que algumas características do ambiente doméstico refletiam na capacidade de tomar decisões e crescimento organizacional. Uma das características domésticas citada pelos autores é a de realizar tarefas simultaneamente, entretanto, uma das entrevistadas relatou ser um desafio lidar com o imprevisto e realização de várias tarefas ao mesmo tempo.

Acredito que é um desafio de certa forma macro. Conseguir lidar com um imprevisto, isso para mim era muito difícil. No início a gente realiza diversas tarefas ao mesmo tempo. Quando eu entrei na instituição isso foi um grande desafio, porque eu ficava pensando se eu daria conta de administrar todas as funções e não esquecer de nada. Então lidar com um imprevisto foi um grande desafio que até hoje às vezes me dá uma emoção, uma palpitação, mas eu tenho aprendido a lidar (ENTREVISTADA 6).

Assim sendo, percebeu-se que cada vez mais as mulheres vêm desvinculando a sua imagem a somente ser dona de casa, pois uma característica que pelo autor foi citada sendo como algo trazido pelo ambiente doméstico, está sendo um desafio para a entrevistada.

Logo, foi analisado que mesmo as colaboradoras citando algo que seja um desafio as mesmas sempre pontuaram que estão se desenvolvendo bem e sabendo lidar com o empecilho. Fazendo uma comparação sobre o estudo de Pinto et. al. (2013), o autor informa que uma das características para ser um bom líder é ter bem claro os objetivos, amar a profissão e as atividades que realiza, autoconhecimento, sinceridade, integridade, maturidade, confiança, curiosidade e ousadia.

Pensando nisso, o fato dessas mulheres reconhecerem o desafio que elas enfrentam (autoconhecimento e sinceridade) e saberem como lidar com tal (maturidade e confiança) mostram que elas além de gostarem da profissão que elas exercem, sabem e tem bem claro os objetivos que querem alcançar. Tal atitude vem de encontro com as falas de Pinto et. al. (2013), mostrando que as mulheres que trabalham na instituição X tem características natas de uma boa liderança.

Liderança, responsabilidade, empatia, se colocar no lugar do outro é muito importante para você conseguir liderar uma equipe principalmente em épocas de covid. Você tem que entender as limitações, aprimoramento constante, porque a gente nunca para de aprender. Você tem que está sempre focado no que a profissão exige, continuar estudando, se dedicando, saber compartilhar, descentralizar ações é muito importante, porque se você é uma pessoa centralizadora com certeza você vai ser prejudicado, porque é difícil dar conta de fazer tudo. Reconhecer o trabalho dos colaboradores, é um papel fundamental de um líder. Procurar sempre ser um exemplo, a nossa conduta profissional ela também influencia nos nossos resultados. (ENTREVISTADA 4)

4.3 Conciliação da carreira profissional e afazeres domésticos

Partindo para o entendimento acerca de como ocorre a conciliação entre a carreira profissional e afazeres domésticos, foi considerado sendo um dos objetivos específicos a ser estudado, visto que tal acontecimento influencia diretamente no desempenho das atividades femininas na organização que atuam. Segundo já abordado, Rago (2000) examinou que ao adentrar-se ao mercado de trabalho as mulheres afrouxariam os laços familiares e prejudicariam a educação infantil, deixando de se interessar pelo casamento e pela maternidade.

Através da pesquisa aplicada, notou-se que essa conciliação ainda é uma questão difícil a se trabalhar. Algumas das entrevistadas informou que só foi possível realizar essa conciliação pela rede de apoio que a mesma possui.

No meu caso a prioridade são os filhos sempre. Eu trabalho para mostrar que nós mulheres podemos trabalhar, tanto que eu voltei a trabalhar porque estava bem das minhas consultorias. Eu consigo conciliar minhas tarefas, porque eu tenho uma rede de apoio muito grande. Tenho uma empregada, uma babá, meu pai e minha mãe que são aposentados. (ENTREVISTADA 3).

Mas tiveram colaboradoras que informaram que ter filho não eram suas prioridades e que na rotina que a mesma leva não cabe ter filhos.

Eu sempre fui uma pessoa que trabalha muito. Então o trabalho tem que ser foco principal. Eu não tenho interesse em ter filhos, não é minha meta. Eu acredito que a minha rotina tanto dentro do trabalho, quanto fora não é uma rotina na qual cabe a vida de ter filho. Não é um objetivo meu. Hoje eu sou casada, e meu marido trabalha na mesma proporção e tem a mesma visão sobre também a casa ser um espaço dos dois. A verdade que a gente não divide muito tarefa, dividimos bagunça, porque a casa fica bagunçada (ENTREVISTADA 6).

Tal definição relaciona-se estritamente com o que já foi mencionado por Paula (2014), a autora informa que as mudanças profissionais na vida feminina afetaram no molde familiar. A mesma diz que as prioridades das mulheres acabaram se alterando, e o seu adentrar no

mercado de trabalho modificaram suas responsabilidades como chefe de família. Portanto, todas as mulheres entrevistadas informaram que essa conciliação é complicada. Por outro lado, tem-se as que consideram que ter filhos e cuidar de casa é prioridade, tem as que consideram a carreira profissional como objetivo principal e também há aquelas que acha que carreira profissional e ser mãe é um complemento.

É muito bom ser mãe, mas não gostaria de ser somente mãe. Da mesma forma é muito bom trabalhar fora, é muito bom ter meu emprego, é muito bom se sentir útil, necessária profissionalmente, mas também não daria para ser só isso. Tem pessoas que já tem essa questão bem estabelecida, “eu quero isso e não quer aquilo”. Mas para mim é o complemento, é tentar equilibrar as duas situações. Mas é uma tarefa difícil, não é uma tarefa fácil não. Tentamos fazer o melhor que a gente pode nos dois, conciliando os dois (ENTREVISTADA 2).

Portanto, as mulheres se modificaram bastante ao adentrar-se ao mercado de trabalho. Suas vidas e prioridades não são as mesmas que anos atrás, onde eram responsáveis apenas por cuidar dos filhos e pelos afazeres domésticos. Atualmente, o sexo feminino tornou-se ferramenta importante no ambiente empresarial e as mesmas tornaram sua carreira como algo primordial para se sentirem útil para a sociedade.

4.4 Percepção das mulheres em relação a seu atual ambiente de trabalho

Sabe-se que é fundamental o entendimento e percepção sobre o ambiente de trabalho, na qual a entrevistada está inserida, para que dessa forma, seja feita uma análise criteriosa sobre a relação com o ambiente de trabalho e o sucesso da organização. Como dito por Paula (2014), a inserção das mulheres no mercado de trabalho implicou em várias mudanças sociais e estruturais, as mesmas quebraram paradigmas e isso se deve a sua busca constante por qualificação e aprimoramento.

De acordo com a análise entre as entrevistadas, percebeu-se uma boa relação com o ambiente de trabalho que estão inseridas, segundo as mesmas, possuem liberdade para tratar sobre qualquer tipo de assunto profissional, existe uma boa união entre as mesmas, possuem também *feedbacks* assertivos, que contribuem para a correção de algo, quando houver, além disso ocorre bastante incentivo por parte da organização, para que a colaboradora se especialize cada vez mais.

Nossa, eu acho que é o momento da minha vida que eu estou mais realizada profissionalmente. Eu adoro todas as responsabilidades que meu cargo traz, a gente tem que tomar algumas atitudes, e ações que impactam na vida de outras pessoas. Eu fico muito atenta a isso para justamente, pensando nisso de como impactar, a gente tem feito muitos

cursos que falam sobre as partes de comunicação não violenta, de como agir, como liderar. Tem sido muito importante, então, assim, eu estou muito feliz em todos os aspectos de adquirir conhecimento, atualmente. (ENTREVISTADA 1)

Ainda assim, o fato de grande parte das mulheres ocuparem cargos decisórios, demonstra uma certa autonomia para tomada de decisões, e uma maior confiança, ou seja, elas possuem espaço para colocarem em pauta suas opiniões, ideias e pontos de vista. Afirmaram também que se sentem bastante reconhecidas e acolhidas no contexto organizacional, citaram ainda que há inclusão natural, não ocorrendo nenhuma situação de preconceito ou diferenciação com minorias. De acordo com a entrevistada 1:

O meu chefe atual é um homem, mas é uma pessoa com uma qualidade de ideia, uma abertura, é uma pessoa maravilhosa, que da abertura para gente e é muito aberto a ideias, ele dá toda liberdade para tomar iniciativas, para gente tomar as decisões, ele dá muita autonomia pra nós. (ENTREVISTADA 1).

Portanto, o relato da entrevistada 1, percebe-se que há um grande respeito, por parte da chefia com os colaboradores pelo fato de serem mulheres. Há empatia, admiração e o principal, sororidade.

Entretanto, as mesmas reconhecem que não são todos as instituições que tem esse ambiente e essa igualdade de gênero.

Tais ideias podem ser confirmadas por Silva (2012), ao informar acerca das instituições de ensino superior o mesmo diz que devem ter um gerenciamento moderno, planejamento estratégico e valorizar os objetivos a serem alcançados. Para alcançar isso o mesmo fala que elas devem ser geridas de forma adequada alinhada com o foco nos resultados e sua função social. Logo, a instituição X aonde as mulheres entrevistadas atuam, desempenham bem essas funções, pois além de não haver diferenciação de gênero o processo de crescimento profissional é por mérito.

Eu acho que um dos pontos positivos que a gente até replica hoje é a valorização do colaborador. Se o colaborador está entregando resultados como o professor ele tem aumento de carga horária, se ele tem perfil para alguma ação administrativa. Todos nós temos a possibilidade de crescer e isso se perpetua em todo o grupo, então nós temos coordenadores que já estão sendo analisados para assumir um cargo mais avançado. Isso é uma questão de competência mesmo. E aí nesse caso de diferenciação entre homem e mulher não existe nessa empresa especificamente, não que eu perceba. (ENTREVISTADA 1)

Esse ambiente e premissas encontradas na organização de ensino estudada é fundamental para se ter um ambiente de trabalho leve que possibilita o melhor desempenho de seus colaboradores.

4.5 Diferenciação de gênero na organização de ensino no Campo da Vertentes

Para compreendermos sobre a diferenciação de gênero nas organizações, faz-se necessário entender um pouco sobre o contexto. De acordo com Salvagni e Canabarro (2015) as mulheres tem características próprias na hora de liderar, sendo vista pelas organizações como algo para se ter vantagem competitiva no mercado.

De acordo com as análises realizadas entre as entrevistadas, constatou-se que na instituição elas não percebem uma diferenciação de gênero, mas relatam que no decorrer de sua carreira profissional, já presenciaram situações no qual era percebido nitidamente esse tipo de comportamento.

Sendo assim, constatou-se que a partir do momento que as empresas estabeleceram um contato mais profundo com as mulheres, as mesmas foram influenciadas para ser parte integrante de sua estrutura, pois esse processo contribuirá nas mudanças futuramente, fazendo com que as mulheres pudessem ter um maior espaço dentro das organizações (SOMOGGI, 2000).

Sei de colegas que passaram por situações muito desafiadoras, mas eu especialmente passei pouquíssimas situação. Eu passei uma situação, uma vez de ter eu e mais um colega falando a mesma coisa e quando eu falei não foi ouvido e quando o colega falou foi ouvido. Eu fiquei meio irritada porque tinha acabado de falar e não me deram atenção. Mas foram situações muito pontuais que acredito que em 9 anos de trabalho posso me considerar realmente privilegiada. Aqui na empresa X eu acredito que inclusive pelo fato de termos coordenadoras mulheres e a nossa chefia ser mulher ajuda muito. (ENTREVISTADA 6).

Com o relato da entrevistada 6, observa-se que existem situações em empresas, que há uma certa diferenciação na igualdade de gênero, não sendo o caso da empresa estudada, conforme relato abaixo.

A gente vê que não existe essa diferenciação entre nós. A todo momento a gente vê essas discriminações e preconceitos, de que a gente é menos capaz. Mas, acredito isso tá mudando bem, a gente tá conseguindo dominar bastante. Isso é bacana e é muito bom estar em uma instituição que você vê que não é o fato de você ser mulher que você é menos valorizada. (ENTREVISTADA 2)

4.6 Contribuições do sexo feminino no crescimento organizacional

É necessário mencionar ainda, a importância das contribuições femininas no âmbito organizacional, contribuindo assim para o crescimento do mesmo. Sabe-se que para o sucesso de uma organização, é indispensável à adoção de alguns fatores, como: recursos financeiros, ideias e pessoas.

Então, quando eu entrei no cargo, o setor estava passando por mudanças. Então eu junto com outra coordenadora consegui reestruturar todo o funcionamento, toda a parte burocrática ali do setor, então algumas coisas a gente conseguiu simplificar os processos e em outras coisas a gente deixou, mais detalhado do jeito que era necessário. Então foi uma reestruturação, mas não foi só minha não, foi da equipe mesmo. A equipe toda na época passou por modificação (ENTREVISTADA 2).

Mas, além de tudo para uma empresa de sucesso seu maior responsável são as pessoas que nela trabalham, criando assim uma correlação entre gestão de pessoas e o futuro de uma empresa. É necessário abordar dentre várias das características existentes nas mulheres fundamentais para o sucesso de uma empresa, destaca-se algumas como: flexibilidade, inovação, integração e a orientação para a ação (Brush e Bird, 1996).

Dessa forma, foram questionadas às entrevistadas, se possuem algumas contribuições que favoreceram o crescimento da organização que estão inseridas, dentre os relatos, destacam-se, o fechamento de parcerias com empresas que pudessem auxiliar os alunos à entrada facilitada ao mercado de trabalho, ajuda das mesmas na implementação do curso na instituição, a importância de se criar um ambiente de trabalho bom, sem muita pressão no qual os colaboradores tenham tranquilidade e facilidade para conversar de determinados assuntos, a procura por colaboradores que sejam extremamente qualificados, para que a estrutura da empresa tenha pessoal competente, impactando assim na formação do profissional, aquisição de material de boa qualidade, e também outras importantes contribuições:

Então, quando eu cheguei na extensão, não centralizava todas essas funções, então a gente trouxe a parte dos egressos que é muito importante para instituição essa parte do voluntariado, que é uma parte que eu gosto muito, bastante. A parte das ligas das organizações estudantis, eles não tinham vínculo com a instituição formal, e a gente que formalizou esse vínculo, a extensão que formalizou, então acho que esses três são os principais. (ENTREVISTADA 1).

Sendo assim, de acordo com o relato das entrevistadas, ambas já contribuíram de várias formas para o crescimento organizacional, portanto, a entrada da mulher na liderança das organizações está mudando o modelo de gestão das empresas. Suas características próprias,

algumas delas vinculada até ao ambiente doméstico, como fazer diversas tarefas simultaneamente, melhoram a capacidade de tomar decisões se refletindo no crescimento e atuação na empresa onde exerce suas atividades (COSSO; JUNIOR, 2012).

5. CONCLUSÃO

O presente artigo é um estudo acerca da participação das mulheres em cargos de liderança, no qual o objetivo foi entender a evolução do sexo feminino no mercado de trabalho e como atualmente as mesmas participam dos processos decisórios e sua influência na organização, de maneira que foi possível compreender o espaço que foi analisado e como as mulheres auxiliam no crescimento da empresa. Dessa forma, foi analisado o fluxograma de uma organização de ensino particular na cidade de São João Del-Rei, no Estado de Minas Gerais e selecionado criteriosamente mulheres que ocupam dentro da empresa cargos de grande responsabilidade. A pesquisa foi desenvolvida pelo método semi-estruturado para possibilitar um maior conhecimento de cada entrevistada, por meio de um estudo de caso. Por fim, foi utilizado a técnica análise de conteúdo que tem por objetivo entender de forma cuidadosa os dados coletados, possibilitando um entendimento da realidade feminina em uma empresa local.

Diante de um contexto de grandes transformações socioeconômicas, as mulheres vêm cada vez mais entrando no mercado de trabalho e ocupando cargos de chefia, alterando assim, o perfil das empresas e a antiga estrutura familiar patriarcal. Compreender essas transformações é fundamental para entender a nova formação das empresas e o perfil que elas buscam, tendo a mulher diversas características pessoais que auxiliam na busca dos objetivos organizacionais e o sucesso das mesmas. Sendo assim, com presente artigo foi possível concluir que os objetivos foram alcançados através da identificação que a mulher conseguiu chegar na ocupação de altos cargos de liderança a partir do momento que a mesma se permitiu a se profissionalizar e focar na sua formação. Além disso, percebeu-se que na empresa educacional em questão a maioria das mulheres entrevistadas iniciou a sua carreira no local lecionando primeiramente antes de assumir o cargo.

Identificou-se também por meio desta pesquisa, que ao adentrar-se no ambiente empresarial a mulher se deparou com diversos desafios. No atual contexto de pandemia ocasionado pelo Covid-19, o sexo feminino teve características trazidas do ambiente doméstico que foi colocado a prova como a habilidade de realizar multitarefas. Foi ponderado que as entrevistadas conseguiram se desenvolver bem nas suas atividades, mesmo se sentindo

inseguras. Do mesmo modo que, sua necessidade de manter um contato pessoal com os stakeholders foi alterado. Diante disso, percebeu-se que mesmo com os desafios as mulheres conseguem se sobressair as mudanças externas, mostrando-se serem capacitadas e eficientes quando é tratado sobre perfil profissional.

Entretanto, foi confirmado nessa pesquisa que as prioridades das mulheres são diferentes em relação umas as outras. Temos as que vêm o ambiente doméstico e ter filhos como essencial em relação a carreira profissional, outras dizem que esses dois fatores se complementam e também há aquelas que têm a carreira como foco principal. Portanto, é notório que ao longo do tempo houve essa alteração de prioridades na vida da mulher.

É válido abordar que o sucesso de uma organização depende, dentre outros fatores, da forma como os colaboradores que ali estão inseridos são tratadas. Compreender a forma como determinadas atitudes influenciam a empresa no mercado de trabalho é de extrema importância, tendo vista que de acordo com os relatos das entrevistadas é notório a percepção de um grande respeito e cuidado por parte da instituição na forma como seus colaboradores são tratados. Além disso, o fato de grande parte das mulheres ocuparem cargos decisórios na organização contribui para criar uma certa autonomia entre elas, uma maior empatia entre as mesmas, admiração e um forte incentivo de continuar sempre na busca por conhecimento, profissionalizando-se cada vez mais, com essas atitudes cria-se um ambiente favorável para o aluno, pois o ambiente torna-se confortável e atrativo através de pequenas atitudes das pessoas que ali trabalham.

Lamentavelmente, há casos dentro de empresas que ocorre o fato de diferenciação de gênero, seja para uma promoção ou até mesmo para concorrer a uma vaga. Entender este fato é necessária, uma vez que na instituição não foi exposta nenhum tipo de diferenciação de gênero. Mas, na maioria dos relatos das entrevistadas, as mesmas já presenciaram em algum momento essa diferenciação.

Faz-se necessário afirmar ainda que as mulheres possuem características próprias na qual contribuem para o sucesso de uma organização, as mulheres são inovadoras, flexíveis, parceiras e possuem um espírito individual e único quando o assunto é trabalho em equipe. Inclusive, depois de muita análise, foi concluído a possibilidade de criação de um outro artigo que tenha como tema as grandes contribuições femininas no decorrer dos anos, pois foi notório as diversas colaborações que as mesmas realizaram após ocuparem os cargos dentro da organização, atitudes que possui grande relevância para a sociedade como o fechamento de parcerias com empresas locais, atestando a afirmação de que as mulheres possuem fortes e importantes características ideais para o desenvolvimento da empresa no mercado de trabalho.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLEN, S.; TRUMAN, C.. (Editors) **Women in business - perspectives on women entrepreneurs**. London: Routledge, 1993.

AMORIM, R. O.; BATISTA, L. E. **Empreendedorismo feminino: razão do empreendimento**.v. 3, n. 3, p. 1-13, 2012.

BERNARDES, C.; MARCONDES, R.. **Sociologia Aplicada a Administração**. 6. Ed.São Paulo: Saraiva, 2006.

BETTO, F. **A marca do batom: Como o movimento feminista evoluiu no Brasil e no mundo**. ALAI, América Latina em Movimento, 2001

BLAY, E.A; Violência Contra a Mulher e Políticas Públicas. **ESTUDOS AVANÇADOS** 17 (49), 2003

BRITO, J.C.; Enfoque de gênero e relação saúde/trabalho no contexto de reestruturação produtiva e precarização do trabalho. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 16(1):195-204, janeiro, 2000.

BRUSCHINI, M.C.A.; Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 537-572, set./dez. 2007.

BRUSH, C.; BIRD, B.J. Leadership vision of successful women entrepreneurs: dimension and characteristics. **Frontiers of Entrepreneurship research**, 1996.

COSSO, E.; JUNIOR, S.S.E. **Reflexão sobre a liderança feminina em empresas de São Paulo**. São Paulo, 2012.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FREITAS. M.E.; **O Século das Mulheres**. São Paulo: GV Executivo, 2006.

KANAN, L. A. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho**. o&s. Salvador, v.17 - n.53, p. 243-257 - Abril/Junho – 2010.

LAVOR, F.O.; Igualdade no Trabalho e Trabalho Feminino. **Revista Trabalho & Doutrina**. São Paulo, 1996.

MASSUNO, E. “Delegacia de Defesa da Mulher: uma resposta à violência de gênero”. Em BLAY, Eva A. **Igualdade de oportunidades para as mulheres**. São Paulo, Humanitas, 2002.

METZ, E.S. Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. **Ágora: R. Divulg. Cient.**, v. 19, n. 2, p. 169-178, jul./dez. 2014 (ISSNe 2237-9010).

NEVES, J. L.. Pesquisa qualitativa _ características, uso e possibilidades. **Caderno de pesquisa em administração**. São Paulo, V.1, Nº 3, 2º SEM./1996.

OLIVEIRA, K. B. **Mulheres em cargos de chefia: um estudo sobre vivências de empoderamento numa instituição de ensino e tecnologia.** Criciúma, 2013.

PAIVA, G. F. D. **Mulher e trabalho: mais que independência financeira, conquista de espaços de igualdade.** Seminário Internacional Fazendo Gênero 11 & 13th Women's Worlds Congress (Anais Eletrônicos), Florianópolis, 2017, ISSN 2179-510X.

PAULA, C. A. **Desafios e evolução da participação da mulher nos cargos de direção da polícia judiciária civil do Mato Grosso.** Cuiabá – MT, dezembro/2014.

PEREIRA, S. A. M.; MOREIRA, C. V. B.; FRANCO, D. S. Representação feminina na docência e nos cargos decisórios da ufrj. **Fazendo Gênero 9** **Diásporas, Diversidades, Deslocamentos.** Rio de Janeiro, 2010.

PIMENTA, S. G.; e ANASTASIOU, L. G. C.. **Docência no ensino superior.** Coleção Docência em Formação. Vol 1. São Paulo: Cortez, 2002.

PINSKY, C. B.; PEDRO, J. M. **Leitura feminista da história das mulheres no Brasil.** Estudos Feministas. Florianópolis, 21(3): 1231-1240, setembro-dezembro/2013.

PINTO, N.A; SILVA, M.K; MAGALHÃES, M.G; CABRAL, R.J. **Perfil de mulheres líderes na cidade de itajubá-mg.** Itajubá, 2013.

RAGO, M. "Trabalho feminino e sexualidade". In: PRIORE, Mary Del. **História das mulheres no Brasil.** 2. ed. São Paulo : Contexto, 1997.

SALVAGNI, J. ; CANABARRO, J..Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado –GeSec.** São Paulo, v.6, n. 2, p 88-110, maio./agosto. 2015.

SANTOS, L.C; **Moda e Feminismo: Análise da Linguagem de Moda.** Caruaru, 2014.

SILVA, C.; PEREIRA, F. H.; RODRIGUES, J. L.; PEREIRA, M. T. N.; MEDEIROS, M. V.. **Gestão empreendedora: a carreira de mulheres na gestão em instituições de ensino superior no estado de santa catarina.** Santa Catarina, 2012.

SILVA, G. F.; PEREIRA, M. F. F.; SANTOS E. J.. Empreendedorismo feminino como ferramenta para independência financeira. **Revista H-Tec Humanidades e Tecnologia.** v. 3, n. 2, p. 6-191, jul./dez., 2019.

SOMOGGI, L. O executivo perfeito é metade homem, metade mulher. **Revista Você S. A.** São Paulo, v.3, n.19, p.12-14, jan., 2000.

TAMBARA, E. Profissionalização, escola normal, e feminilização : Magistério sul-riograndense de instrução pública no século XIX. **História da Educação.** ASPHE/FaE/UFPel, Pelotas (3): 35- 57, abr. 1998.

WILKENS, J.; **A mulher empreendedora: como iniciar seu próprio negócio - das dificuldades, das barreiras e das lutas para a mulher conquistar sua independência financeira.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.