

**ÁREA TEMÁTICA: RECURSOS HUMANOS**  
**GESTÃO POR COMPETÊNCIAS E RELAÇÕES DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES**

**AUTORAS**

**ALESSANDRA QUISHIDA**

Universidade de São Paulo  
quishida@yahoo.com.br

**LUCIANA FLORÊNCIO**

Universidade de São Paulo  
lu.florencio@terra.com.br

**ANGELI KISHORE**

Universidade de São Paulo  
angelikishore@yahoo.com

**Resumo**

A relação de gênero nas organizações tem sido estudada na academia nas últimas três décadas, a partir do recente fenômeno da entrada da mulher no mercado de trabalho. Os estudos assinalam principalmente as relações de gênero sob o enfoque dos direitos trabalhistas e sobre os estilos de gestão. Há diversos trabalhos internacionais e nacionais nestas vertentes, todavia, a discussão não se estendeu à gestão por competências. O presente trabalho realiza um estudo teórico sobre o tema, e ainda que de forma exploratória, busca alinhar a literatura de competências à questão de gênero nas organizações. Inicialmente, são resgatados os conceitos-chave para compreender o assunto sobre gênero e os estilos de gestão masculino e feminino. Na seção seguinte, explora-se a literatura enfocando a diversidade nas organizações, buscando refletir sobre a necessidade de um ambiente organizacional favorável à discussão das questões do gênero. O debate entre competências e as relações de gênero é apresentado na seção subsequente. As autoras concluem que as empresas devem aprender a trabalhar com a diversidade visualizando os potenciais ganhos do trabalho conjunto entre homens e mulheres, através do alinhamento e somatória de suas competências. O trabalho encerra-se com uma proposta de agenda de pesquisa sobre o tema.

**Palavras-chave:** competências, gênero, estilos de gestão.

**Abstract**

The gender relation in the organizations has been the focus of study in the academy in the last three decades after the recent phenomenon of the woman entrance in the labour market. The studies focalize mostly the gender relations under the theme of labour rights and about the management styles. There are many international and national works in these slopes, however, the discussion did not extend to the competencies management. This work accomplishes a theoretical study about the theme, and although still in exploratory form, tries to align the competencies literature to the gender question in the organizations. Initially, the key concepts are treated to comprehend the gender question and the masculine and feminine styles. In the following section, is explored the diversity in the organizations literature,

seeking to understand the need of an organizational environment that discusses the gender question. The debate between competencies and the gender relations is presented in the subsequent section. The authors conclude that the companies should work with the diversity visualizing the potential gain of joint work between men and women, through the alignment and sum of their competencies. The work is concluded with a proposal of future research on this theme.

**Key- words:** Competencies, gender, management styles.

## **1. INTRODUÇÃO**

Passado o feminismo e o início do movimento de inserção da mulher no mercado de trabalho, nota-se que a questão do gênero nas organizações continua sendo amplamente discutida e estudada. Atualmente, face à alta competitividade no mercado de trabalho e à busca contínua pela excelência em produtos e serviços, as peculiaridades do trabalho feminino e masculino se traduziram num ponto de atenção para as organizações e para os estudiosos no assunto.

Vale notar que o tema do gênero é, sem dúvida, um dos mais controversos na literatura das ciências sociais. No campo da pesquisa em administração, sua construção parece caminhar do mundo real para a teoria. Os estudos encontrados dialogam sobre a questão do gênero e das organizações, sob o enfoque da pesquisa sobre as relações de trabalho. Todavia, há ainda um campo a ser explorado no que concerne ao estudo das relações entre gestão de competência e gênero.

É por meio da diversidade que a questão do gênero emerge como uma possibilidade promissora no sentido de agregar novas competências à organização. Partindo do pressuposto de que a complementaridade obtida através da diversidade é capaz de enriquecer, bem como aprimorar os processos e os resultados do trabalho conjunto, enxergou-se nesse tema uma oportunidade interessante para estudo, já que Competências e Relações de Gênero estão presentes não apenas no dia-a-dia do trabalho, como também na vida pessoal de ambos, homens e mulheres.

Baseadas na relevância do tema sobre competências e relações de gênero nas organizações, algumas reflexões podem ser feitas: qual desenho deve ter o ambiente organizacional das empresas contemporâneas, que abrigue com responsabilidade as diversidades advindas do estilo feminino e masculino de gestão? Como a gestão de competências pode promover um ambiente organizacional favorável à ascensão da mulher aos cargos de comando? Como expandir a cultura da diversidade respeitando a história, os mitos e cultura de uma organização? Haveria um modelo de gestão que privilegia a condição feminina de trabalho e de desenvolvimento profissional? Este trabalho não tem como objetivo responder a todos estes questionamentos, mas inspirados por eles, as autoras realizam um estudo teórico e exploratório sobre o tema e buscam alinhar a literatura de competências à questão de gênero nas organizações.

## **2. OBJETIVOS DO TRABALHO E PROBLEMA DE PESQUISA**

Este trabalho tem por objetivo principal contextualizar e auxiliar na compreensão das relações de gênero segundo a abordagem de competências. O objetivo secundário deste trabalho consiste em levantar elementos envolvidos no acesso e crescimento das mulheres em posição de comando nas organizações.

A fim de corroborar com o alcance dos objetivos propostos, formulou-se a seguinte hipótese:

H0: O alinhamento da diversidade e das relações de gênero à gestão por competências, dentro das organizações modernas demanda a construção de um novo ambiente organizacional.

### **3. METODOLOGIA**

Abaixo são apresentadas as considerações metodológicas.

#### **3.1. Delimitação do Tema**

As Relações de Trabalho podem ser compreendidas sob a perspectiva jurídica, sindical e de relacionamentos no trabalho. O presente trabalho versa sobre essa terceira categoria, mais especificamente, sobre as relações de gênero nas organizações a partir da feminização dos postos de trabalho e seus desdobramentos, tanto do ponto de vista organizacional, quanto individual. A partir do objeto de estudo - as Relações de Gênero – foi feito um recorte a fim de melhor delimitar a linha mestra deste trabalho: os estilos de gestão feminino e masculino, que se remetem às questões organizacionais e individuais.

#### **3.2. Tipo de Pesquisa e Técnica de Investigação**

Uma vez que são poucos os estudos sobre o tema relações de gênero sob o aspecto das competências organizacionais e individuais, optou-se neste trabalho pela realização de uma pesquisa exploratória, para se obter um maior entendimento sobre o tema citado.

É importante ressaltar que a pesquisa exploratória tem como objetivo oferecer maior familiaridade com o problema a ser estudado, sendo útil quando não se tem uma idéia clara dos problemas que surgirão no estudo (COOPER; SCHINDLER, 2003), de forma a torná-lo mais explícito ou para construir hipóteses (GIL, 2002). Pode-se dizer, mais profundamente, que ela tem como objetivo principal a melhoria das idéias, a descoberta de intuições (GIL, 2002), podendo ajudar na obtenção de dados para o estabelecimento de prioridade para pesquisas futuras (SELLTIZ et al., 1965). Seu planejamento possui uma grande flexibilidade, o que possibilita a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 2002; SELTZ et al., 1965). Essas pesquisas podem envolver o levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas já experientes no assunto e análise de exemplos que aumentem a compreensão (GIL, 2002; SELTZ et al., 1965).

Sobre a pesquisa bibliográfica, sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre o assunto, oferecer meios para resolver problemas já conhecidos e explorar áreas desconhecidas (MARCONI; LAKATOS, 1982).

Para este estudo, por meio da pesquisa bibliográfica, foram levantados alguns aspectos que, ao serem analisados à luz das competências e a partir de algumas situações vivenciadas nas organizações, tornasse possível um diálogo entre teoria e prática.

## 4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A seguir será apresentada a revisão bibliográfica acerca dos temas envolvidos neste trabalho. Especificamente, serão abordadas as diferenças entre gênero e sexo, a questão de gênero nas organizações, e a relação entre competência e gênero.

### 4.1. Diferenças entre Gênero e Sexo

Muitas vezes as palavras sexo e gênero são utilizadas como sinônimos. Para os fins deste estudo, faz-se necessário apresentar os conceitos relacionados a ambos, a fim de assegurar um mesmo entendimento ao longo do trabalho.

Por sexo, compreendem-se as diferenças biológicas intrínsecas ao indivíduo, as quais englobam os cromossomos X e Y, os hormônios e as diferenças físicas entre homem e mulher. Gênero, por sua vez, diz respeito às características que a sociedade ou cultura atribui como sendo feminino ou masculino (MONASH, 2004; SEDWICK, s.d.). Em termos sociológicos, enquanto os sexos masculino e feminino são um conceito estático e compreendido da mesma forma em culturas diferentes, os gênero masculino e feminino abrangem a reprodução de papéis e comportamentos atribuídos a homem e mulher em determinada sociedade, portanto sujeitos às influências externas ao indivíduo.

Apenas para fins didáticos, a tabela 1 apresenta de forma sucinta a contextualização do sexo e do gênero no indivíduo. Cabe ressaltar que não é o intuito deste trabalho discutir as diferentes combinações possíveis para a equação abaixo.

**Tabela 1.** Conceitos: sexo e gênero

---

**homem** = sexo masculino + papel social masculino

**mulher** = sexo feminino + papel social feminino

---

Fonte: Monash University (2004)

Convém mencionar que o papel social sofre a influência de algumas variáveis externas à exemplo da cultura a qual o indivíduo pertence. É o caso da diferença do papel esperado pela sociedade no que diz respeito à mulher brasileira e à mulher oriental. Outra variável externa consiste no momento histórico. O papel social da mulher no início do século passado passou por mudanças significativas em diversas partes do mundo.

## 4.2. A questão de gênero nas organizações

Há muito o estudo da diversidade nas organizações vêm sendo debatido pela sociedade, no meio acadêmico e, ainda que de forma embrionária, na cúpula das organizações. O debate vem promovendo significativas mudanças nos ambientes organizacionais, através da assimilação de que a diversidade é um elemento positivo e fonte de desenvolvimento humano. Diferentemente do tabu e do constrangimento, as pessoas têm sido encorajadas a buscar, compreender e aprender com o novo e o diferente. Mas, como no mito da Caverna de Platão<sup>1</sup>, há muitos que resistem a uma perspectiva diferente da vigente e reagem de forma a ridicularizar os esforços daqueles que empreendem a novidade. Como veremos adiante o ingresso da mulher com papel gerencial dentro das organizações causou mudanças no ambiente organizacional presente, e um dos efeitos desse movimento aponta para o surgimento de resistências. É importante que essas resistências sejam estudadas para que se possa avançar na discussão sobre uma nova ordem organizacional, para que seja possível abarcar as diferenças de forma construtiva, e para que sirva como mola propulsora de maior eficiência nas relações de trabalho.

Trata-se de um fenômeno em construção e qualquer análise, ainda que com devido recorte, carece de uma teoria ou ainda de um quadro teórico interdisciplinar que possa explicar seus desdobramentos, que se sabe ser de enorme complexidade.

Os estudos sobre a diversidade de gênero nas organizações tomaram forma principalmente nas discussões sobre as relações de trabalho, recaindo, sobretudo na análise do acesso à posições de comando e do planejamento de carreira entre homens e mulheres. A questão central destes estudos norteava-se pela tentativa de compreender o motivo da não ascensão das mulheres na estrutura hierárquica das organizações comparativamente aos seus colegas homens, mesmo havendo equidade em termos de capital humano. Embora muitos estudos empíricos tenham sido conduzidos buscando identificar os motivos das diferenças, o como e o porquê esses fatos ocorrem ainda permanecem obscuros.

Pesquisas que se dedicaram a olhar com mais profundidade a carreira das mulheres (O'NEILL e O'REILLY III, 2004) sugerem que a despeito de qualificações equivalentes e alguma evidência de estereótipo ocupacional e discriminação, as mulheres ganham menos, recebem menos promoções, e são menos propensas a sair do trabalho que os homens. Segundo os estudiosos Phillips e Imnhoff (1997) *apud* O'Neill e O'Reill III (2004), há mais estudos que revelam as diferenças existentes entre homens e mulheres, do que pesquisas que exploram o significado dessas diferenças, mostrando que embora essas tendências estejam bem documentadas, as razões que justifiquem suas ocorrências não estão claras.

Acrescentamos às evidências desses estudiosos uma outra questão não menos importante: qual o impacto dessas diferenças na gestão das organizações?

Tom Peters (2004), buscando delinear as características do líder do futuro, estabeleceu relações entre o gênero feminino e sua forma de atuação no mundo dos negócios com as regras da Nova Economia. O estudioso claramente advoga em favor das mulheres, afirmando que suas características inatas, mas precisamente, seus pontos fortes “satisfazem os requisitos

---

<sup>1</sup> A alegoria da caverna foi explorada por Platão em seu livro República (Morgan, 1996)

de liderança na nova economia”. Sua argumentação baseia-se em estudos que buscam destacar os atributos femininos em contrapartida às características masculinas, especificamente no ambiente de trabalho. Os estudos citados por ele, como os da pesquisadora Judy Rosener da Universidade da Califórnia (PETERS, 2004), apontam para um rol de características da liderança feminina:

- Ligar os funcionários, em vez de ranqueá-los
- Favorecer estilos de liderança interativos e colaborativos
- Sustentar colaborações frutíferas
- Compartilhar informações
- Ver a redistribuição do poder como vitória e não derrota
- Aceita a ambigüidade com prontidão
- Honrar tanto a intuição como a “razão pura”
- Ser inerentemente flexível
- Valorizar a diversidade cultural

Embora o autor se baseie em pesquisas renomadas para afirmar que as empresas estarão em apuros se não derem a devida atenção ao estilo de percepção e atuação das mulheres, ele mesmo aponta para o que pode ser um grande obstáculo à sua tese: será que as organizações estão preparadas para esse novo cenário? Há no ambiente organizacional condições que favoreçam a ascensão das mulheres a cargos de liderança?

A vida real das organizações transcende as previsões de muitos estudiosos com larga experiência mesmo na atuação diária dentro das organizações. Tom Peters reconhece a limitação da sua proposição quando analisa o caso da consultoria Deloitte & Touche, publicado na Harvard Business Review (McCRACKEN, 2000). A empresa empreendeu uma campanha para atrair e reter talentos femininos, porém não atentou para pressupostos que estavam há anos implantados na cultura predominantemente masculina da organização. Assim, as mulheres eram afastadas de contas que demandassem viagens constantes ou que representavam clientes difíceis de lidar, segundo a percepção dos seus chefes homens. As mulheres talentosas e de alto desempenho, embora tivessem melhores avaliações pelos seus superiores que os homens, acabavam se desligando da empresa antes de empreenderem uma escalada às posições mais altas da hierarquia. Não estavam indo criar suas famílias, mas buscando ambientes organizacionais que reconhecessem seu capital humano, e as ajudassem a fazer a escalada.

A liderança feminina pode ocorrer e ser valorizada dentro das organizações através de sofisticados mecanismos de seleção e retenção de talentos femininos, porém antes de instalar o novo, é preciso reconhecer que os pressupostos vigentes podem colidir com a diversidade, promovendo o efeito contrário ao que se buscava. Essa afirmação é extensiva a qualquer ação afirmativa que busque a valorização do diferente, seja pela ascensão da mulher a cargos de comando, seja pela contratação de minorias étnicas ou portadores de deficiências. As organizações são representações sociais e “espelham uma determinante cultural mais ampla” (CARVALHO; CARVALHO; SANTOS, 2002), sendo assim, não estão imunes a preconceitos ou resistência ao diferente.

O estudo de Bahia e Ferraz (1999) sobre a crescente participação da mulher na Polícia Civil baiana colabora para o entendimento do ambiente conflitante que emerge da colisão entre a cultura organizacional preponderantemente masculina e hierarquizada da polícia e a inserção das mulheres nos cargos de delegada. Os autores relatam a dificuldade das mulheres

delegadas em equilibrar vida pessoal e profissional e atestam no resultado de suas pesquisas, que suas entrevistadas sentem a grande responsabilidade de vencer e avançar em um campo hostil a seus atributos de gênero.

Embora a Polícia Civil possa ser entendida como um estereótipo de organização patriarcal, o estudo demonstra que o avanço das mulheres ocorre mesmo em terrenos áridos, com base no mérito das delegadas em corresponder às exigências do cargo, comum aos dois gêneros. Todavia, há a constatação de que o sucesso profissional não se estende ao seu ambiente familiar, que majoritariamente se encontra subjugado à prioridade do trabalho na delegacia. A explicação, segundo as entrevistadas do estudo, reside no fato de que o ambiente organizacional preponderantemente masculino é competitivo e, portanto, exige dedicação exclusiva. Além disso, segundo elas, se a mulher errar ela poderá ser vista como uma profissional incompetente.

Por outro lado, há organizações que apresentam um conjunto de características que favorecem a diversidade como forma intrínseca ao desenvolvimento de suas competência. As organizações não governamentais (ONG's), por exemplo, configuram-se como espaços alternativos e mais eficientes pela sua maior penetração vis-à-vis as ações sociais do Estado. Nesta tarefa, as ONG's constituem-se de membros da sociedade civil dispostos a refletir e atuar sobre as mais diversas questões que envolvem cidadania, meio ambiente, educação, entre outros.

Em algumas áreas de atuação, a presença feminina nestas instituições é majoritária, principalmente naquelas que trabalham as questões da criança e do adolescente. Castro (1998) relaciona esse fenômeno à forma de atuação da mulher. Para a autora, o trabalho feminino nestas organizações favorece o espírito de equipe e as redes circulares, propiciando maior proximidade com as comunidades carentes e maior flexibilidade em lidar com as adversidades do universo social em que atuam. Além disso, as mulheres no papel educativo de outras mulheres têm revigorado a força feminina de atuação na sociedade, através da conscientização e da valorização do papel significativo da mulher no desenvolvimento de uma comunidade mais justa e organizada.

A participação feminina crescente nas ONG's indica a percepção das mulheres sobre ambientes que podem abrigar-lhes sem que haja o conflito implícito entre gêneros, como visto no caso Deloitte. Mulheres que procuram construir uma carreira e encontram obstáculos muitas vezes intransponíveis pelos padrões culturais vigentes nas organizações, vislumbram alternativas onde possam expandir suas competências sem que tenham que transfigurar-se, assumindo características masculinas para ascender. Na seção seguinte, esses aspectos serão tratados à luz dos conceitos de gestão por competência.

### **4.3. Competência e Gênero**

Ainda que a participação da mulher no mercado de trabalho seja uma crescente (em 2001 elas correspondiam a 41% da População Economicamente Ativa), uma pesquisa do PNAD revela que 48% das mulheres empregadas exerciam atividades com características de funções tradicionalmente atreladas ao trabalho doméstico (ComCiência, s.d.). Como exemplo, cita-se



a prestação de serviços em saúde, em educação e em outras áreas assistenciais que a sociedade considera como “trabalho feminino”.

Ao voltar essa análise para o ambiente organizacional, mais especificamente para as posições de comando (cargos gerenciais ou cargos ainda mais elevados hierarquicamente), nota-se que a representatividade da mulher ainda é pouco expressiva. Na pesquisa da Revista Exame (MANO, 2005) com presidentes de grandes empresas brasileiras apenas 2% desses profissionais eram mulheres, sendo que entre o período de entrevistas e a publicação da revista, todas elas haviam se desligado de suas respectivas empresas. Quando se analisa o perfil dos potenciais futuros presidentes, a situação das mulheres também está longe de ser homogênea em relação aos homens: 5% dos diretores comerciais, 3% dos diretores financeiros e 15% dos diretores de Recursos Humanos eram mulheres.

Dado o exposto, constata-se a existência de uma barreira para a mulher no que se refere ao acesso a posições de comando nas organizações. A questão da desigualdade de condições para competir com os homens e a questão do acesso a posições de poder têm sido alvo de estudo por parte das organizações.

No caso da firma de consultoria Deloitte Touche mencionado anteriormente neste artigo, descobriu-se que apesar dos grandes esforços para contratar líderes mulheres, uma série de impeditivos estava bloqueando a progressão na carreira. A alocação das contas mais cobiçadas aos homens era justificada através do argumento que a natureza da indústria (indústria pesada) não condizia com o perfil feminino, que o cliente era de difícil trato ou que as frequentes viagens pressionariam demais as mulheres (McCRACKEN, 2000). Dessa forma, as mulheres passaram a não enxergar perspectivas de crescimento e conseqüentemente, a Deloitte Touche não conseguiu reter tais talentos.

Este relato ilustra uma tendência que extrapola o âmbito das firmas de consultoria e diz respeito a outras as mulheres que encontram dificuldades de crescer em altos cargos de comando: a mudança na carreira para o empreendedorismo. Segundo Nan Langowitz, diretora do Centro para Liderança Feminina da Babson College, as mulheres preferem limitar suas aspirações em virtude das barreiras encontradas no ambiente corporativo (REVISTA HSM MANAGEMENT, 2004). A mulher tem se voltado cada vez mais para o empreendedorismo como uma forma de conciliar a vida pessoal com possibilidade de crescimento e desenvolvimento no trabalho.

O desafio para as organizações reside na compreensão e ampliação do debate sobre as relações de gênero, de forma a estimular a construção de uma nova perspectiva, não se limitando a apontar as diferenças existentes. A teoria de competências mostra-se como uma rica abordagem para compreender as questões da diversidade e as relações de gênero no acesso a cargos de poder.

Nesta análise adotou-se a definição de Fleury e Fleury (2001, p. 21) para competências individuais: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Do ponto de vista das competências individuais, a literatura pesquisada, bem como a prática organizacional não relacionam as diferenças de gênero com a capacidade para o pleno exercício das competências individuais, uma vez que o grau de

complexidade dos espaços ocupacionais<sup>2</sup> dos líderes homens e mulheres em posições de comando nas empresas pode ser equivalente. A questão da complexidade depende do gênero, o que pode ser visto no argumento de Stamp *apud* Dutra (2004, p. 52):

“o que faz uma pessoa desenvolver a capacidade de lidar com maior complexidade é sua capacidade de abstração, ou seja, de ler com maior nitidez o contexto no qual se insere. Essa capacidade está atrelada à percepção da pessoa sobre o que não é concreto ou captado com facilidade através dos sentidos, mas apreendido pela experiência e pelo uso de técnicas, teorias, conceitos ou instrumentos”

Desse modo, para trabalhar a hipótese formulada neste artigo, faz-se necessário incorporar nesta análise o conceito de entrega. Dutra (2004) define entrega de uma competência como a agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. A entrega, neste sentido, precisaria estar atrelada ao que é esperado da pessoa e estar alinhada ao intento estratégico e às competências organizacionais enquanto capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços (FLEURY; FLEURY, 2001).

As características femininas - sensibilidade para perceber as necessidades do cliente e criar empatia com seus colaboradores, habilidade de fazer várias coisas ao mesmo tempo e maior flexibilidade no trato com as pessoas - são um diferencial em relação aos homens. O que se observa, entretanto, é que este diferencial apesar de reconhecido, não tem sido valorizado pelas organizações refletindo no desligamento precoce das mulheres em posição de comando nessas mesmas organizações.

Dessa forma, a questão que se coloca é que parece estar havendo uma incompatibilidade entre a entrega feminina e a expectativa de entrega organizacional. Em depoimento à ExpoManagement 2003 (REVISTA HSM MANAGEMENT, 2004), Lúcia Helena Trajano Inácio Rodrigues, superintendente do Magazine Luiza, afirmou que atualmente a mulher educa em casa e educa na empresa. Sua forma de trabalhar é mais focada em processos do que em resultados, o que ainda não é bem visto nas empresas. Já Chieko Aoki, presidente da rede Blue Tree Hotels, afirmou que os homens são guerreiros por natureza, querem ganhar e, mais do que isso, querem derrotar os outros (REVISTA HSM MANAGEMENT, 2004). Por outro lado, a mulher é mais conciliadora e aceita perder um pouco para que todos ganhem. Estes dois depoimentos mostram que a gestão feminina, classificada por Chieko Aoki como “desprovida do eu”, é menos focada em resultados numéricos, exatos ou concretos. A entrega feminina esbarra em pressupostos essencialmente masculinos, os quais se encontram arraigados nas mentes dos tomadores de decisão na cúpula organizacional. A consequência desta situação é a expectativa e a preferência por um estilo de gestão que coincide com o masculino.

Torna-se assim premente a necessidade de um ambiente organizacional que favoreça a inserção de elementos de mediação entre as competências, como a entrega do trabalho feminino e os princípios, valores, crenças, políticas e diretrizes de ação. Na prática, este ambiente seria concretizado através da elaboração de um modelo de gestão de pessoas que levasse em consideração os elementos supramencionados. Por modelo de gestão de pessoas, entende-se “a maneira pela qual a empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho” (FISCHER, 2002, p.12).

---

<sup>2</sup> Por espaço ocupacional, entende-se o conjunto de atributos e responsabilidades das pessoas na organização, conforme Dutra (2004).

Quando se faz menção à criação de um novo ambiente organizacional, mostra-se necessário atentar para a questão dos perfis profissionais e comportamentais esperados, sendo que não há regras explícitas para este último. O ambiente de trabalho nas organizações é competitivo e, muitas vezes, hostil para as mulheres. A fim de ser integrada à cúpula organizacional e efetivamente aceita, a mulher precisa enfrentar questões que transcendem sua capacidade de agregar valor para a empresa. Trata-se dos referenciais intangíveis que esbarram nos pressupostos masculinos arraigados na cultura da organizacional, a exemplo das questões políticas que são, muitas vezes, de difícil acesso para as mulheres. De modo que a mulher até pode atuar em altos níveis de complexidade e entregar competências diferenciadas, porém se essa contribuição não for entendida pelas pessoas e pela organização como legítima (DUTRA, 2004), a mulher que ocupa posições de comando e poder terá dificuldades em agregar valor para a organização e para si mesma, o que torna inviável, no ambiente organizacional vigente, o seu crescimento e a sua continuidade na empresa ou instituição.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A contextualização das relações de gênero segundo a abordagem de competências auxiliou na melhor compreensão do tema deste trabalho e no levantamento de elementos envolvidos no acesso da mulher e seu crescimento em posições de comando nas organizações.

As diferenças entre os estilos de gestão feminino e masculino ainda não são entendidas como uma combinação rica e sinérgica pelas organizações. Aprender a trabalhar com a diversidade e começar a usufruir os potenciais ganhos do trabalho conjunto entre homens e mulheres apresenta-se como uma rica oportunidade para organizações que se encontram num momento de alta competitividade, rápidas mudanças e quando o avanço tecnológico não mais consiste numa diferença sustentável, posto que tecnologias podem ser transferidas e copiadas.

A transformação mais profunda precisa ocorrer de dentro para fora das empresas, o que implica na construção de um novo ambiente organizacional que vai de acordo com as perspectivas de competitividade e sustentabilidade de longo prazo, em detrimento da coerência atual com os pressupostos masculinos de gestão. Este novo modelo organizacional além de contribuir para a questão do acesso e crescimento da mulher em posições de comando agrega valor social, na medida em que transmite aos *stakeholders* e demais envolvidos a mensagem de que a partir da construção de um novo ambiente organizacional que respeita e valoriza a diversidade é possível alcançar o alto desempenho dos funcionários e maior competitividade. Este seria o primeiro passo em direção à formação de uma sociedade mais igualitária e justa para os homens e mulheres.

## **5. CONTRIBUIÇÕES E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

As relações de gênero sob a perspectiva das competências se revelaram, ao longo deste estudo, um terreno inexplorado. Esta situação se evidenciou na etapa de revisão bibliográfica,

posto que a literatura encontrada não aprofundou teórica ou empiricamente o debate sobre gestão por competências e relações de gênero. Já que competências consistem num conceito em construção (LE BOTERF *apud* FLEURY e FLEURY, 2004) procurou-se com este trabalho, contribuir para um melhor entendimento sobre Relações de Gênero, à luz da abordagem das Competências individuais e organizacionais, a fim de estimular a reflexão e formulação de novos problemas de pesquisa.

Sugere-se aos pesquisadores interessados a realização de um próximo estudo composto por duas fases. A primeira delas consiste numa pesquisa exploratória que verifique a associação entre gênero e a utilização no trabalho de competências individuais desejadas pelas organizações na atual conjuntura. A partir dos resultados obtidos, teria início a segunda fase do estudo, a qual consiste na elaboração de uma outra pesquisa para identificar o grau de expectativa ou de valorização das competências mais associadas ao gênero feminino e masculino em diferentes culturas.

## 6. BIBLIOGRAFIA

BAHIA, C.; FERRAZ, C. Entre a exceção e a regra: a construção do feminino na Polícia Civil Baiana. **Anais do 23º ENANPAD**. Foz do Iguaçu, 1999.

BELLE, F. Women Managers and Organizational Power. **Women in Management Review**, v.17, n 3/4, 2002. pp.151-156.

CARVALHO, J.L.F.S.; CARVALHO, M.P.; SANTOS, L.C., Novas Bonecas Feitas de Velhos Retalhos: investigando medos, ansiedades e inquietações das mulheres nas organizações. **Anais da 27º ENANPAD**. Salvador, 2002.

CASTRO, R. Gênero nas organizações: os casos do projeto Axé e da Fundação Cidade Mãe em Salvador. **Anais da 22º ENANPAD**. Foz do Iguaçu, 1998.

As Mulheres na Ciência. **ComCiência** - Revista Eletrônica de Jornalismo Científico, Campinas, Brasil (s.d).

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DUTRA, J.S. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

FISCHER, R. M. Um Resgate Conceitual e Histórico do Modelo de Gestão de Pessoas. In: FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. Construindo o Conceito de Competência **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial 2001. pp.183-196.

\_\_\_\_\_. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo, Atlas, 2004.

- GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MANO, C. Quem são eles. **Revista Exame**: São Paulo, Abril, 26 jan. 2005.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1982.
- McCRACKEN, D. M. Winning the Talent War for Women: Sometimes it Takes a Revolution. **Harvard Business Review**, nov/dez, 2000. pp.159-157.
- MONASH UNIVERSITY. **What is the Difference between Sex and Gender?** Disponível em: <<http://www.monash.edu.au/gendermed/sexandgender.html>>. Acesso em: 18 abr. 2005.
- MORGAN, G. **As imagens da organização**. São Paulo, Atlas, 1996.
- O'NEILL, O; O'REILLY III, C. **Womens career's: the impact of sex and gender identity on career attainment**. Stanford Graduate School of Business Working Paper Series, no. 1775(R), 2004. Disponível em: < <http://ssrn.com/abstract=367260>> . Acesso em: 19 abr. 2005.
- PETERS, T. As Mulheres Reinam. **HSM Management**, v.43, mar/abr 2004.
- O Espírito Empreendedor Feminino. **HSM Management**. v.43, mar/abr 2004.
- EXPO Management 2003. Três Retratos Brasileiros. **HSM Management** v.43, mar/abr 2004.
- SEDWICK, E.K. **Gender Criticism: What isn't Gender**. Duke University. Disponível em: <<http://www2.kenyon.edu/Depts/WMNS/Projects/Porteousd/sedwick02.htm>>. Acesso em 17 abr. 2005.
- SELLTIZ, C. et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. 7 ed, São Paulo: Herder, 1965.