

**UNIVERSIDADE POTIGUAR
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

ANUSKA PAIVA CAVALCANTI MELO DE ARAÚJO

**PERFIL DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL DA MULHER GESTORA DE
ACADEMIAS DE GINÁSTICA E A CONCILIAÇÃO VIDA PROFISSIONAL E
PESSOAL**

**NATAL
2010**

ANIUSKA PAIVA CAVALCANTI MELO DE ARAÚJO

**PERFIL DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL DA MULHER GESTORA DE
ACADEMIAS DE GINÁSTICA E A CONCILIAÇÃO VIDA PROFISSIONAL E
PESSOAL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão Estratégica de Pessoas.

ORIENTADORA: Prof^a Lydia Maria Pinto Brito, Dr^a.

**NATAL
2010**

A663p Araújo, Aniuska Paiva Cavalcanti Melo de.
Perfil de competência profissional da mulher gestora de academias de ginástica e a conciliação vida profissional e pessoal / Aniuska Paiva Cavalcanti Melo de Araújo. – Natal, 2010.

102f.

Dissertação (Mestrado em Administração). – Universidade Potiguar. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação.
Bibliografia: f. 80-86.

1. Administração – Dissertação. 2. Gestão por competência – Dissertação. 3. Gestão feminina – Dissertação. 4. Competências gerenciais – Dissertação. I. Título.

RN/UnP/BSFP

CDU: 658(043.3)

ANIUSKA PAIVA CAVALCANTI MELO DE ARAÚJO

**PERFIL DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL DA MULHER GESTORA
DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA E A CONCILIAÇÃO VIDA PROFISSIONAL E
PESSOAL**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, na área de concentração Gestão Estratégica de Pessoas.

ORIENTADORA: Prof^a Lydia Maria Pinto Brito, Dr^a.

Aprovado em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Lydia Maria Pinto Brito, Dr^a.

Orientadora

Universidade Potiguar - UnP

Prof^a Patrícia Whebber Souza de Oliveira, Dr^a.

Membro Examinador

Universidade Potiguar - UnP

Prof^a Maria Irany Knackfuss, Dr^a.

Membro Externo Examinador

Universidade Estadual do Rio Grande do Norte – UERN

Dedico este trabalho ao meu esposo que sempre me
incentiva, me apóia e me dá força necessária para
continuar em todos os momentos.
Aos meus filhos, Arthur e Allan, anjos enviados por Deus
e que iluminam minha vida, razão do meu **viver**.
Aos meus pais, que são insubstituíveis, pela ajuda que
me fornecem em cada passo da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pela minha vida e pela minha família. Agradeço por me guiar e transformar momentos difíceis em lições de vida.

A minha família que sempre presente me dá força e aconchego para prosseguir em minha jornada.

A professora Lydia, minha orientadora, que além de exercer o papel de professora, exerce outros papéis que foram fundamentais no decorrer deste processo.

Ao professor Alípio, pelas contribuições e que durante a qualificação acrescentou e muito a este trabalho.

A professora Tereza, que abraça a profissão com tanta dignidade e comprometimento que nos toca, pela colaboração e ensinamentos transmitidos.

A professora Patrícia, que sempre traz sugestões e críticas que nos enriquece como pessoa e profissionalmente.

Aos demais mestres dessa casa, que de uma forma ou de outra, sempre nos incentivaram e transmitiram seus conhecimentos proporcionando o enriquecimento de nossa pesquisa.

A Nadja, que sempre nos atendia com a máxima presteza, e também contribui para que consigamos chegar à reta final.

A todos os colegas de classe que compartilharam comigo todos os medos, receios e alegria vividas neste período.

Criar uma nova cultura não significa apenas fazer individualmente descobertas “originais”; significa também, e sobre tudo, difundir criticamente verdades já descobertas, “socializá-las” por assim se dizer; transformá-las, portanto, em base de ações vitais, em elemento de coordenação e de ordem intelectual e moral.
(Gramsci, 1981)

RESUMO

As mudanças ocorridas no decorrer dos anos propiciaram a entrada da mulher no mercado de trabalho. Em sua vida profissional a mulher está cercada de discriminação e preconceito, e mesmo conseguindo mostrar sua competência e entrar no mundo dos negócios, somente algumas atingem o topo da hierarquia organizacional. Essas mulheres normalmente exercem diversos papéis, como as tarefas domésticas, de mãe e de profissional. Partindo dessa situação, esta pesquisa tem por objetivo conhecer a percepção que as mulheres gestoras de academias de ginástica possuem sobre seus perfis de competência profissional e apontar como elas conseguem conciliar a vida pessoal e profissional. Para o embasamento teórico, foram pesquisados os principais autores sobre os temas: Mulher e Mercado de Trabalho; Mulher, Educação Física e Academias de Ginástica; Empresa do Conhecimento; Modelo de Gestão por Competência; Competência Gerencial; Competência Gerencial Feminina; e Mulher Gestora e a Conciliação entre Vida Pessoal e Profissional. Para tal foi realizada uma pesquisa de natureza quantitativa descritiva através de questionários adaptados de Braga e Brito (2009), abrangendo 11 academias de ginástica da cidade de Natal/RN, dirigidas por mulheres. Como resultado, obteve-se o mesmo número de mulheres casadas e solteiras. Observou-se também a prevalência de mulheres sem filhos e algumas que, apesar da função, ainda cursam universidade. Quanto ao perfil encontrado, foi possível perceber que as variáveis Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional são de suma importância para a gestão das academias e que, para isso, elas necessitam priorizar o trabalho em equipe, cuja ação precisa ser flexibilizada. No que diz respeito às estratégias por elas utilizadas para conciliar vida pessoal e profissional, observa-se a importância da administração do tempo e a estabilidade na carreira.

PALAVRA CHAVE: Gestão por Competência. Gestão feminina. Competências gerenciais.

ABSTRACT

The changes over the years enabled the woman to entry the labor market. In her professional life she is surrounded by discrimination and prejudice, and despite being able to show her skills and enter the business world, just a few reach the top of the organizational hierarchy. These women are normally in charge of many roles like mother and professional tasks. From this situation, the aim of this search is to know the perception of those women, who are in charge of fitness business, about their professional profile and competencies and how they conciliate both, personal and professional issues. For the theoretical basis a study was made with the main authors on the issues: Women and the Labor Market; Women, Physical Education and Fitness Centers; Knowledge Company; Competence Management Model; Managerial Competence; Female Managerial Competence and Female Manager Conciliation between Personal and Professional Life. For this purpose, a quantitative and descriptive census conducted using questionnaires adapted from Braga and Brito (2009), covering 11 gyms in the city of Natal ran by women. As a result, we obtained the same number of married and unmarried women. It was also noted the predominance of childless and some that, despite the role, are still attending the university. As the profile found, it is noted that the variables Personnel Management and Organizational Psychology are very important for the management of the fitness centers and for this they need to prioritize teamwork, whose action needs to be adjusted. With regard to the strategies used by them, to conciliate personal and professional life, notes the importance of time management and career stability.

KEY WORD: Competency Management. Management of women. Managerial skills.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Quatro modos de conversão do conhecimento	28
FIGURA 2: As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos	40

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Focos estratégicos: a informação e o conhecimento	27
QUADRO 2: Tipos de Conhecimento	28
QUADRO 3: Os dois sistemas de gestão do conhecimento	32
QUADRO 4: Conceito de competências	33
QUADRO 5: Tipos de saberes e competências profissionais	41
QUADRO 6: Visão de alguns autores sobre competência.....	43
QUADRO 7: Características femininas	45
QUADRO 8: Comparação das características de homens e mulheres.....	45
QUADRO 9: Academias de ginástica da cidade de Natal/RN e a situação de gerenciamento.....	52
QUADRO 10: Academias de ginástica da cidade de Natal/RN gerenciadas por mulheres.....	53
QUADRO 11: Variáveis do estudo.....	58
QUADRO 12: Resumo dos procedimentos metodológicos.....	60

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Distribuição quanto ao estado civil	61
TABELA 2: Distribuição quanto ao número de filhos.....	62
TABELA 3: Distribuição quanto ao cargo	63
TABELA 4: Distribuição quanto ao grau de escolaridade.....	63
TABELA 5: Distribuição quanto a participação na renda familiar	64
TABELA 6: Distribuição quanto ao tempo de experiência no cargo	65
TABELA 7: Distribuição quanto ao tempo de serviço total na academia de ginástica..	65
TABELA 8: Distribuição quanto ao regime de trabalho	66
TABELA 9: Distribuição quanto ao perfil sócio-demográfico predominante das entrevistadas	67
TABELA 10: Demonstrativo dos indicadores cognitivos pela frequência	68
TABELA 11: Demonstrativo dos indicadores comportamentais (Habilidades) pela frequência	71
TABELA 12: Demonstrativo dos indicadores comportamentais (Atitudes) pela frequência	73
TABELA 13: Demonstrativo dos significados com relação a atitude favorecedora da conciliação vida pessoal e trabalho com relação a frequência.....	74
TABELA 14: Demonstrativo dos significados da percepção sobre as implicações do tempo na busca por qualificação profissional e dedicação à prática gerencial influenciando na vida pessoal	76

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	14
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO.....	14
1.2. PROBLEMA	17
1.3. JUSTIFICATIVA	19
1.4. OBJETIVOS	20
1.4.1. OBJETIVO GERAL.....	20
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO	20
2. REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1. A MULHER E O MERCADO DE TRABALHO.....	22
2.2. A MULHER, A EDUCAÇÃO FÍSICA E AS ACADEMIAS DE GINÁSTICA	24
2.3. EMPRESA DO CONHECIMENTO X COMPETÊNCIA	26
2.4. MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	32
2.5. COMPETÊNCIA GERENCIAL.....	39
2.6. PERFIL DE COMPETÊNCIA GERENCIAL FEMININO	43
2.7. CONCILIAÇÃO ENTRE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL	48
3. METODOLOGIA.....	51
3.1. TIPO DE PESQUISA	51
3.2. UNIVERSO/AMOSTRA DA PESQUISA	51
3.3. PLANO DE COLETA DE DADOS.....	53
3.4. INSTRUMENTO DA PESQUISA	54
3.4.1. DESCRIÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	54
3.5. VARIÁVEIS ANALÍTICAS	58
3.6. TRATAMENTO DOS DADOS.....	59
3.6.1. REGISTRO DOS DADOS	59
3.6.2. ANÁLISE DOS DADOS.....	59
3.7. RESUMO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	60
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	61
4.1. IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO DAS PESQUISADAS.....	61
4.2. IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL DAS PESQUISADAS	68
4.2.1. INDICADOR COGNITIVO	68
4.2.2. INDICADOR COMPORTAMENTAL (HABILIDADES)	71
4.2.3. INDICADOR COMPORTAMENTAL (ATITUDES)	73
4.3. PERCEPÇÃO E CONCILIAÇÃO DA VIDA PESSOAL E DO TRABALHO DAS GESTORAS DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA	74
4.4. PERCEPÇÃO SOBRE AS IMPLICAÇÕES DO TEMPO NA BUSCA POR QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL E DEDICAÇÃO À PRÁTICA GERENCIAL INFLUENCIANDO NA VIDA PESSOAL.....	76
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
REFERÊNCIAS.....	80
APÊNDICE.....	87
APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO AS GESTORAS DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA DA CIDADE DE NATAL/RN.....	89

APÊNDICE B: TABELAS DE CRUZAMENTO DOS DADOS98

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Grandes e significativas mudanças têm ocorrido nos últimos tempos. São evoluções políticas, sociais, organizacionais e comportamentais que acontecem em virtude de pressões ambientais e conjunturais resultante de uma combinação de fatores culturais, econômicos e tecnológicos (SANTOS e NEPOMUCENO, 2007; MELO *et al.*, 2009) .

A era industrial construiu o taylorismo/fordismo que é o controle do tempo e do movimento pelo cronômetro e a produção em série respectivamente (VALE, 2010).

Desde essa época os seres humanos concorreram com as máquinas industriais (ZARIFFIAN, 2008).

Brito (2005) afirma que em 1970 ocorreu uma instabilidade econômica afetando às empresas. Com isso, os modelos taylorista/fordista entraram em declínio porque estavam ocorrendo mudanças organizacionais, ou seja, a chamada “Era do Conhecimento”.

A década de 70 possuía um mercado bem estruturado, com boa distribuição de renda e níveis de desemprego e inflação baixos. A globalização foi um dos fatores que desestabilizou as organizações e as mesmas tiveram que se reestruturar ocorrendo o *downsizing* e terceirizações (NEVES e PEDROSA, 2007).

Todas essas mudanças contribuíram para que os trabalhadores buscassem a qualificação profissional a fim de obter novas competências profissionais.

Resende (2000) ressalta também que outras soluções foram buscadas como o desenvolvimento de competências e habilidades individuais assim como a competência organizacional e a gestão de recursos utilizados.

Melo *et al.* (2009) relatam que a mudança de postura do mercado não permite que o funcionário permaneça preso a um só ofício ou uma só função dentro da organização, a tecnologia *wireless*, a telefonia móvel, a portabilidade, entre outros, contribuem para um novo modelo mental.

Para Ckagnazoroff e Machado (2008) as mudanças podem ocorrer de fora para dentro, mas este processo só se concretiza quando as pessoas se transformam.

Essas mudanças propiciaram a entrada da mulher no mercado de trabalho, muito embora ainda haja dificuldades no seu reconhecimento, já que o ambiente organizacional era totalmente idealizado pelos homens e para os homens. As mulheres que desejassem crescer nessas organizações tinham que adotar o jeito masculino de ser para serem aceitas, diminuindo assim os níveis de discriminação e preconceito. Suas características como empatia, intuição, trabalho em equipe e criatividade eram totalmente desprezadas (MENDA, 2004; FERNANDES, 2005 e MELO *et al.*, 2009).

Atualmente um novo arquétipo está aparecendo onde novas habilidades e competências estão sendo exigidas. O que se tem observado é que as qualidades inatas da mulher estão sendo cada vez mais valorizadas pelas organizações.

O processo de empoderamento da mulher pode ser avaliado por diversos aspectos, mas será preciso perceber que a mulher sempre foi excluída da esfera pública e da categoria de cidadã e foi através da sua luta dentro da esfera familiar e comunitária que ela foi se engajando em projetos maiores, rompendo todos os limites até atingir seus sonhos e aspirações. Sendo evidente que é necessário percorrer ainda um longo caminho até que ocorra a equidade do gênero (MENDA, 2004).

A cultura da competência está sendo implantada até hoje e ainda não atingiu a sociedade como um todo, pois como se pode observar existe um forte mito com relação ao trabalho e a família no que se refere a gênero. A idéia de que as mulheres têm maiores inclinações para cuidar do lar e da família e que os homens têm maiores habilidades para atividades fora do lar torna-os prisioneiros de expectativas e comportamentos. Essa questão gera barreiras e desvantagens principalmente em relação às mulheres que trabalham fora do lar (JONATHAN e SILVA, 2007).

Para Menda (2004) e Damasceno (2010) a mulher vem sofrendo ao longo dos anos uma série de preconceitos a partir do momento em que a mesma decidiu que também poderia fazer outras atividades fora do lar. Mesmo nos dias atuais elas ainda enfrentam as conseqüências de algumas práticas discriminatórias que geralmente resultam em diferença salarial e de oportunidades.

Quando as primeiras atletas surgiram também foram alvo de discriminação e quando elas começaram a freqüentar as academias de ginástica sofreram o impacto de serem taxadas como masculinizadas em virtude da ligação das academias de ginástica com a força masculina, pois até então só homens a freqüentavam com intuito de obter força e de se tornarem musculosos. Posteriormente essa concepção foi gradativamente modificada e atualmente o que ocorre é uma busca desenfreada pela beleza, principalmente feminina. É o chamado culto ao corpo. Com isso pode-se notar a grande quantidade de mulheres presentes nas academias de ginástica inclusive como profissionais da área de Educação Física, situação essa composta anteriormente por um universo masculino. Mas, isso não significa o fim do preconceito, pois no universo da gestão dessas academias ainda são poucas as mulheres que a gerenciam e sua luta se repercute em mostrar-se competente também nessa área (NEIVA *et al.*, 2006).

O número de mulheres gestoras de empresas no Brasil é crescente, mas apesar desses dados o número delas a frente de academias de ginástica é bastante resumido, visto que o preconceito sofrido é bastante significativo (FERNANDES, 2005).

No princípio do surgimento das academias as mulheres foram bastante marginalizadas, por se tratar de um ambiente restrito ao gênero masculino. As mulheres precursoras dessas atividades necessitavam de novos conhecimentos e habilidades para um melhor desempenho, obtendo assim, um lugar de destaque nas organizações (CAPINUSSU, 2002).

Vale (2010) defende as mulheres empreendedoras, pois as mesmas contribuem no aspecto econômico, pois geram ocupações para elas e para outras pessoas; no aspecto social, possibilitando equilíbrio entre família e trabalho; e no político, aumentando a sua autonomia.

A inserção das mulheres no espaço de trabalho e o crescente interesse pela análise das características e conseqüências do trabalho feminino norteiam esta pesquisa.

1.2. PROBLEMA

Uma das mudanças mais importantes que ocorreram no século XX foi a participação da mulher no mercado de trabalho, tendo aumentado consideravelmente nas últimas três décadas (TANURE *et al.*, 2006 e DAMASCENO, 2010).

O número de mulheres no mercado de trabalho está aumentando e este fenômeno está ocorrendo nos países desenvolvidos e em desenvolvimento, e o Brasil não é exceção. Muitas organizações preferem o trabalho feminino, devido a capacidade de trabalho em equipe, a persuasão, a cooperação, a flexibilidade, a intuição, a criatividade, a paciência, o maior senso de justiça, entre outras características que normalmente elas possuem em contraposição as questões masculinas; individualismo, autoritarismo, objetividade, velocidade, centralização, competição e visão globalizada, mas, apesar deste perfil traçado, poucas mulheres têm conseguido chegar ao topo da hierarquia empresarial (PROBST, 2003). O que se nota é que as dificuldades masculinas são as habilidades que as mulheres desenvolveram em sua maneira de gerenciar, embora seja importante frisar que essas características não podem ser consideradas estanques, pois alguns homens podem apresentar algumas características de gerenciamento feminino e vice-versa.

Menda (2004) ressalta que a diferença entre os gêneros é percebida no decorrer da história, principalmente como sinais de superioridade do homem sobre a mulher. Isso ocorre através de uma educação machista que ainda persiste na sociedade.

De acordo com Menda (2004) e Tanure *et al.* (2006) estudos apontam que a família produz um impacto forte sobre a carreira profissional do indivíduo. Nesse ponto o homem é mais favorecido que a mulher, pois a mulher colabora para que ele invista na carreira, principalmente se ela não fizer parte do mercado de trabalho, enquanto que ela prioriza mais família e filhos (MENDA, 2004; TANURE, 2006).

Isso também ocorre por falta de oportunidade para as mulheres nas empresas, onde se verifica maior número de homens nos altos cargos organizacionais. Verifica-se que as mulheres necessitam de condições especiais para trabalhar e crescer em virtude da sobrecarga que enfrentam profissional e pessoalmente (MENDA, 2004; TANURE, 2006).

Segundo Probst (2003), mesmo com tudo isso normalmente as mulheres alcançam cargos de diretoria em média, aos 36 anos de idade – essa pesquisa foi desenvolvida pelo grupo Catho, empresa de recrutamento e seleção – mas, mesmo assim a média salarial é de 22,8% menor que os executivos do sexo masculino.

As mulheres em geral vêm lutando contra esse preconceito que, mesmo com o aumento da participação feminina no mercado de trabalho, ainda persiste. São transformações difíceis porque a antiga concepção, do homem como provedor do capital em prol da família, está tão arraigada que esta mudança cultural demora a ocorrer principalmente no meio gerencial (JONATHAN e SILVA, 2007).

Tanure *et al.* (2006) relatam que, no contexto amoroso, a mulher também apresenta dificuldades em seus relacionamentos, pois quando a mesma atinge determinada função empresarial e ainda não possui parceiro fixo se torna mais difícil consegui-lo. Mesmo em muitos casos onde esse relacionamento já existe novamente o machismo faz com que elas se submetam aos maridos como se eles tivessem o direito de definir sozinho o orçamento familiar.

Muitas mulheres apresentam dificuldades em seus relacionamentos, principalmente se a ascensão profissional delas for maior que a deles, por isso acredita-se que haja interferência do trabalho nos relacionamentos afetivos.

Algumas mulheres necessitam de condições especiais de trabalho já que exercem vários papéis dentro da sociedade (mãe, esposa, dona de casa e mulher), como creches oferecidas pela empresa dentro ou próximo a elas, flexibilização de horários, licenças, entre outras. Isso implica em soluções que seriam oferecidas tanto pelas empresas quanto pelos poderes públicos, em razão de ser um problema social no qual todos devem se envolver (MENDA, 2004).

Por isso a preocupação em realizar uma pesquisa descritiva envolvendo o perfil de competência profissional da mulher dentro e fora do ambiente de trabalho, principalmente no universo das academias, pois até hoje a força está associada aos padrões masculinos enquanto a beleza, aos femininos. É presenciada na mídia constantemente a necessidade de cuidados especiais ao corpo, (é o chamado culto ao corpo). É a valorização excessiva ao corpo belo, jovem e “sempre em forma” que deve ser conquistado através de diversas intervenções, entre elas a ginástica ou musculação (NEIVA *et al.*, 2006). Como esse era um universo dominado pelos homens a pesquisa observa como a mulher está conseguindo atuar nesse espaço que ainda é muito restrito, principalmente na questão do gerenciamento das

academias de ginástica, tendo como principal questionamento: Qual a percepção sobre o perfil de competência profissional das mulheres gestoras de academias de ginástica e como elas conciliam vida profissional e pessoal?

Com intuito de complementar esse questionamento são lançadas questões de pesquisa como:

- Qual o perfil sócio-demográfico das pesquisadas?
- Quais os conhecimentos necessários para que a mulher obtenha destaque empresarial?
- Quais as habilidades importantes para o seu desempenho?
- Quais as atitudes que a mulher necessita obter para executar seus trabalhos?
- Quais as estratégias que as ajudam na conciliação vida profissional e pessoal?

1.3. JUSTIFICATIVA

Atualmente tanto as organizações quanto as pessoas precisam mostrar suas competências, que segundo Resende (2000) é uma combinação de conhecimentos com comportamentos (habilidades e atitudes).

Esses novos conceitos de competência deverão desmistificar os valores que eram tradicionalmente mantidos, como prestígios de acordo com títulos, diplomas, etc. Bastava tê-los para ser considerados como indivíduos competentes (RESENDE, 2000).

O crescimento da participação feminina no mercado de trabalho e o aumento das empresas criadas por mulheres são as razões sociais que justificam esse estudo. Principalmente pela discriminação sofrida por elas, pois suas empresas normalmente são em número menor e se caracterizam por ser micro e pequenas empresas, mas apesar disto elas têm maiores dificuldades em conseguir geri-las em virtude da discriminação.

Outro ponto bastante relevante que justifica esse estudo é a quantidade de pesquisa realizada acerca deste tema. Observam-se os diversos papéis exercidos pelas mulheres e como elas conseguem obter êxito.

Outro intuito de pesquisar a competência feminina no meio das academias de ginástica é devido ao preconceito geral em torno da mulher no meio esportivo e seu gerenciamento e através deste mostrar sua relevância para os diversos setores da sociedade.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GERAL

Conhecer a percepção que as mulheres gestoras de academias de ginástica possuem sobre o perfil de competência profissional para o exercício da gestão e como elas conciliam vida profissional e pessoal.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o perfil sócio-demográfico das pesquisadas;
- Verificar quais os conhecimentos necessários para que a mulher obtenha destaque empresarial;
 - Identificar as habilidades importantes para o seu desempenho;
 - Analisar quais as atitudes que a mulher necessita obter para executar seus trabalhos;
- Apontar as estratégias que as ajudam a conciliar vida pessoal e profissional.

1.5. ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação possui a seguinte estrutura: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, Análise e Interpretação dos dados, Considerações Finais, Referências e Apêndices.

A Introdução é composta pela contextualização, problema, justificativa e objetivos (geral e específicos).

O Referencial Teórico abrange temas como a mulher e o mercado de trabalho; a mulher, a educação física e as academias de ginásticas; empresa do conhecimento x competência; modelo de gestão por competência; competência gerencial; perfil de competência gerencial feminina; conciliação entre vida pessoal e profissional e estudos sobre o tema.

A Metodologia adotada compreende o tipo de pesquisa, universo/amostra da pesquisa, plano de coleta de dados, instrumento da pesquisa, variáveis analíticas, tratamento dos dados e resumo dos procedimentos metodológicos.

Na Análise e Interpretação dos dados estão descritos a caracterização das gestoras das academias de ginástica e a análise dos dados.

E, por último, encontram-se as Considerações Finais que resulta na consolidação dos objetivos geral e específicos e referencial teórico, a fim de confrontá-los com a análise desta pesquisa. Seguido das referências e apêndice com o modelo original do questionário adotado nesta pesquisa e cópia do pedido de autorização as academias de ginástica na cidade de Natal/RN.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo expor todo conteúdo que orienta a realização dessa pesquisa sobre o perfil de competência profissional necessário para o desempenho da mulher gestora de academias de ginástica e como elas conciliam vida profissional e pessoal.

2.1. A MULHER E O MERCADO DE TRABALHO

Com o aparecimento do taylorismo/fordismo o homem teve que se adaptar aos novos modelos de gestão, ocorrendo, assim, uma crescente transformação no mercado de trabalho (NEVES e PEDROSA, 2007 e VALE, 2010).

Segundo Teixeira (1995) a década de 70 tinha um mercado bem estruturado, com boa distribuição de renda, níveis de desemprego e inflação baixos e a globalização foi um dos fatores que desestabilizou as organizações e as mesmas tiveram que se reestruturar ocorrendo o *downsizing* e as terceirizações, sendo pontos importantes nesse processo a insegurança e a precarização (NEVES e PEDROSA, 2007).

No Brasil alguns autores entendem que a reestruturação industrial tem se encaminhado mais por novos processos organizacionais que pelo lado tecnológico. Dentro deste cenário ocorre o aparecimento e o aumento das mulheres no mercado de trabalho que se caracteriza pelas condições de precariedade, níveis bastante diferenciados de qualidade, remuneração e estabilidade e com pronunciada divisão sexual do trabalho e conseqüentemente cercada de preconceito.

O processo de empoderamento da mulher pode ser avaliado por diversos aspectos, mas será preciso perceber que a mulher sempre foi excluída da esfera pública e da categoria de cidadã e foi através de sua luta dentro da esfera familiar e comunitária que ela foi se engajando em projetos maiores e rompendo todos os limites até atingir seus sonhos e aspirações (CKAGNAZOROFF e MACHADO, 2008). Eles relatam que ainda se percebe a convivência desfavorável em relação as mulheres, principalmente nos vínculos trabalhistas, onde há diferentes níveis de participação, remuneração, distribuição de poder e controle. Também foi percebido

que o acesso das mulheres está ampliado, mas não igualmente distribuído. Sendo evidente que é necessário percorrer ainda um longo caminho até que ocorra a equidade do gênero.

Machado *et al.* (2003) observam que o empreendedorismo feminino tem aumentado e que o número de empresas iniciadas por mulheres tem sido maior que o número de empresas iniciadas pelos homens. Estudos relatados por eles demonstram diversos motivos que levam as mulheres a iniciarem empreendimentos, tais como: percepção de oportunidade de mercado, desejo de realização e independência, dificuldade em ascender profissionalmente em outras empresas e como uma maneira de conciliar trabalho e família. De uma maneira geral a motivação pode ser circunstancial ou pela vontade pessoal das empreendedoras. Quando o empreendimento é devido a vontade pessoal das empreendedoras, geralmente ocorre em decorrência da dificuldade de ascensão e na frustração da carreira anterior; outra razão é a necessidade de um horário mais flexível.

Em virtude do exposto acima, algumas mulheres apontam que sentiam necessidade de criar suas próprias empresas com intuito de conciliar trabalho e família, embora Cromie (1988 *apud* MACHADO *et al.*, 2003, p. 5) relate a identificação de mulheres que interromperam suas carreiras em prol da maternidade e tenham retornado ao mercado de trabalho como empreendedoras após o crescimento de seus filhos. Outro motivo que levaram as mulheres a criar suas próprias empresas foi o perfil de gerenciamento masculino, pois elas acreditavam que podem fazer melhor e de forma mais consistente que eles (MACHADO *et al.*, 2003). Silveira e Gouvêa (2007) indicam que a mulher empreendedora tem uma forma particular de articular seus negócios, adotando formas próprias de iniciar organizações.

De acordo com Probst (2003) a forte estrutura empresarial criada pelo homem terá que ser quebrada pelas mulheres quando estas chegarem ao topo da hierarquia organizacional; elas terão que aproveitar isso para dar impacto no mundo empresarial tornando-o singular. Tanure *et al.* (2006) informam que outro ponto importante a ser discutido é com relação a diferença salarial entre os dois gêneros e a menor estabilidade econômica dada as mulheres. Assim se observa que o mundo corporativo ainda é muito masculino, mesmo sendo comprovada a competência profissional feminina.

Melo (2002) observa que as mulheres passam por muitas dificuldades durante a sua ascensão profissional em relação a vida familiar. As maiores dificuldades relatadas por elas é a questão da mobilidade ao serem transferidas e da flexibilidade de horários. Algumas afirmam terem aberto mão do âmbito pessoal para não perderem a oportunidade de crescimento na carreira, não acompanhando de perto o crescimento dos filhos ou desistindo do casamento.

A cultura latina exige que a mulher se comporte como submissa e doce, mantendo uma postura feminina em casa e nas empresas na qual estão em cargos de comando elas necessitam comportar-se de forma mais dura, agressiva e autoritária, fazendo com que atue com dois papéis diferentes e opostos na sociedade (CAPELLE *et al.*, 2007).

Silveira e Gouvêa (2008) demonstram vários estudos enfocando o perfil das características comportamentais das empreendedoras, constatando que elas possuem características de personalidades comuns entre si.

Segundo Schwartz (2001) existem dois tipos de mulheres. Aquelas que dão prioridade ao lado profissional que são chamadas de mulheres de carreira e as que dão prioridade tanto ao trabalho quanto à família são chamadas de mulheres de carreira e de família.

Jonathan e Silva (2007) mencionam dois estereótipos vinculados as mulheres que são percebidos como calorosas e pouco competentes ou competentes e frias. A maternidade é vista como uma imensa barreira que dificulta a ascensão das mulheres.

2.2. A MULHER, A EDUCAÇÃO FÍSICA E AS ACADEMIAS DE GINÁSTICAS

De acordo com Capinussu (2002), a expressão “Academia de Ginástica” pode ser entendida atualmente como uma Entidade de Condicionamento Físico e/ou Iniciação e Prática Esportiva de Cunho Privado, muito embora, historicamente não seja essa conotação usada. O que se observou ao longo de anos foi que o termo “academia” era utilizado para empreendimentos voltados ao ensino de ginástica, balé, dança, musculação e halterofilismo, lutas, ioga, natação e atividades física de um modo geral. Portanto, no Brasil, a academia teve diferentes abordagens até

atingir o sentido atual da expressão. Podendo-se resumir que inicialmente ela restringia-se a somente quatro grupos, ou seja, ginástica relacionada a um clube esportivo, ensino de natação em local adaptado, grupos destinados a ensinar lutas e já no formato atual de academia, que ofertava práticas de halterofilismo ou associadas a exercícios de ginásticas com dança clássica e/ou moderna.

No Brasil, a Educação Física passou por inúmeras e constantes modificações que estiveram sempre ligadas a interesses políticos e econômicos deixando de lado a cultura física (AGOSTINI e BEHRENS, 2006).

A evolução histórica da Educação Física no Brasil mostra que inicialmente somente os homens praticavam-na, pois acreditavam que essa prática deixaria a mulher masculinizada (MELO *et al.*, 2009). Algumas mulheres iniciaram as práticas esportivas sendo vítimas de inúmeros preconceitos, mesmo quando suas participações eram voltadas para esportes e/ou atividades que não houvesse contato físico, ou praticamente não houvesse, já que acreditavam que as mulheres fossem mais frágeis que os homens (SERASSUELO JUNIOR *et al.*, 2009).

A forma de educar homens e mulheres tem contribuído para a superioridade masculina, tornando-os com competências e habilidades específicas para cada um dos gêneros, sendo os principais responsáveis por esse tipo educacional a escola e a família. Essa maneira de educar faz com que meninos e meninas adotem determinadas posturas frente a sociedade (AGOSTINI e BEHRENS, 2006). Menda (2004, p. 19) também relata a questão de como as crianças são educadas de acordo com o gênero e ainda acrescenta que “a educação tradicional continua sendo reproduzida no lar pelas mulheres, agentes ativos da própria discriminação”.

De acordo com Serassuelo Junior *et al.* (2009) a questão do gênero abrange uma resistência que vem ocorrendo ao longo da história, especialmente na Educação Física, onde se acreditava que as mulheres eram mais propensas as lesões esportivas e o receio que esse tipo de prática levasse a sua masculinização, por isso as crianças do sexo masculino são estimuladas desde cedo a praticarem esportes mais agressivos e muitos preconceitos são gerados em torno das mulheres que praticavam atividades físicas.

A barreira sociocultural para a mulher-atleta ainda é bastante presente, mas mesmo assim isso não impede o ingresso da participação feminina apesar do contexto estereotipado e dos treinamentos executados da mesma forma que para os

homens com intuito da obtenção de resultados mais competitivos, principalmente em determinados esportes (SERASSUELO JUNIOR *et al.*, 2009).

Foi a partir da Educação Física higienista, nas décadas de 1930 e 1940, que as mulheres foram mais bem aceitas e mesmo assim as práticas se restringiam ao balé, ginástica ou dança feminina moderna (NEIVA *et al.*, 2006).

A partir da década de 30 é que ocorreram algumas mudanças, mesmo assim muito discretas, pois os esportes mais praticados pelas mulheres eram voleibol, ginástica rítmica em virtude da suavidade dos movimentos e pelo não contato com outro corpo, portanto menos probabilidade de lesões. Na atualidade essas resistências desapareceram, pois tanto homens quanto mulheres praticam todos os tipos de esportes sem afetar sua masculinidade ou feminilidade (SERASSUELO JUNIOR *et al.*, 2009).

Capinussu (2002) informa que só a partir da década de 1980 é que se observa um aumento da representação feminina nas academias, combinando com a superação da proibição das práticas de lutas e levantamento de peso, entre outras, pelas mulheres.

Em virtude da globalização e da evolução da sociedade do conhecimento, a participação das mulheres nas academias de ginástica vem aumentando consideravelmente. Muito embora, o que se observa é um maior número de homens gerenciando as academias de ginástica.

2.3. EMPRESA DO CONHECIMENTO X COMPETÊNCIA

O conhecimento é o acúmulo de saber, aprendizado, experiência, informações e idéias (RESENDE, 2000). O conhecimento depende das informações assim como estas dependem dos dados (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Em virtude de sua subjetividade é difícil mensurar o quanto pode ser transmitido, pois dependerá da forma como foi passado e da maneira como o receptor o recebe.

Davenport e Prusak (1998, p. 6) definem conhecimento como...

...uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas processos, práticas e normas organizacionais.

Dados se transformam em informações e estas em conhecimento que é intrínseco ao ser humano. Segundo Davenport e Prusak (1998) o conhecimento possui quatro componentes básicos: a experiência (informações vivenciadas pelos seres humanos); a verdade (transformação das idéias sobre o que deve acontecer pelo que realmente acontece); o discernimento (julgamento de novas informações tomando como base aquilo que realmente ocorre) e as normas práticas (colocar na prática as ações desenvolvidas).

Estratégia orientada para a informação	Estratégia orientada para o conhecimento
Baixo grau de customização	Alto grau de customização
Conhecimento vendido como derivativo	Conhecimento vendido como processo
Lucros presentes em função da experiência	Lucros presentes em função da eficácia
Vantagem da economia de escala na produção	Desvantagem da economia de escala na produção
Grande volume e mercado de massa	Pequeno volume e clientes individuais

Quadro 1: Focos estratégicos: a informação e o conhecimento

Fonte: Sveiby, 1998

Existem dois tipos de conhecimentos. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento tácito, que é altamente pessoal e difícil de formalizar, é de natureza subjetiva e intuitiva, estando profundamente enraizado nas ações e experiências do indivíduo, por isso é tão difícil transmiti-lo e compartilhá-lo com os outros; e o conhecimento explícito, que é facilmente processado e expresso através de números e palavras que podem ser compartilhados por fórmulas, códigos, etc.

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Quadro 2: Tipos de Conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento tácito está segmentado em duas dimensões, a primeira que se conhece por *know-how*, ou seja, está atrelada a experiência do indivíduo e a segunda é a cognitiva, ou seja, o pensamento e a inteligência do indivíduo.

Davenport e Prusak (1998, p. 9) afirmam que “o conhecimento se desenvolve ao longo do tempo através da experiência, que abrange aquilo que absorvemos de cursos, livros e mentores, e também do aprendizado informal”.

O conhecimento é formado através da interação entre os conhecimentos tácito e explícito, gerando quatro tipos de conversão do conhecimento: socialização (do conhecimento tácito para o conhecimento tácito); externalização (do conhecimento tácito para o conhecimento explícito); combinação (do conhecimento explícito para o conhecimento explícito) e internalização (do conhecimento explícito para o conhecimento tácito) (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

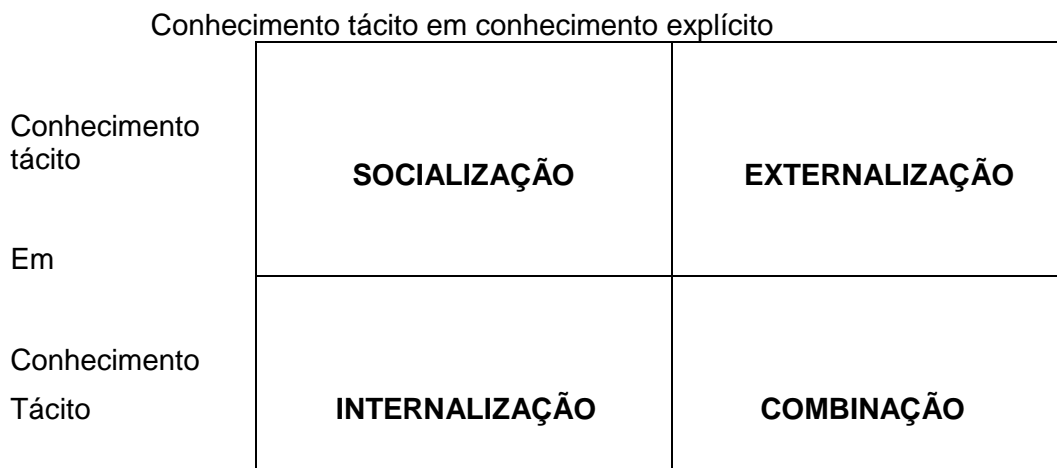


Figura 1: Quatro modos de conversão do Conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997.

Para Sveiby (1998) o conhecimento tácito é orientado para a ação; é baseado em regras e está em constante mutação. Nunca é transmitido totalmente, pois o que é articulado e processado é menos que aquilo que se sabe e a informação que é expressa por uma pessoa nunca é recebida pela outra da mesma maneira, por isso que a informação para ele não é um método confiável e eficiente de transferência de conhecimento de pessoa para pessoa. O conhecimento explícito é aquilo que se consegue transmitir através da linguagem.

Davenport e Prusak (1998) afirmam que para as organizações funcionarem é necessário o conhecimento e Sveiby (1998) defende que as organizações do conhecimento transferem o conhecimento tácito em uma forma explícita através da exteriorização do conhecimento e pela combinação de conceitos e modelos transformando em novas formas.

Estes conhecimentos disseminam-se e compartilham-se dentro das organizações para que todos os utilizem em prol da qualidade e produtividade, com ou sem gerenciamento. A utilização destes será melhor apresentada de acordo com a competência de cada um (RESENDE, 2000).

É importante que as empresas disseminem o conhecimento ao máximo, para que este não fique concentrado num único indivíduo (DAVENPORT e PRUSAK, 1998). Resende (2000) acrescenta que o conhecimento é um valor importante e as pessoas que o possuem em maior quantidade, possuem maior potencial de realização com maior capacidade de êxito nas diversas situações de vida e de trabalho, ou seja, quem tem mais conhecimento é mais competente, embora existam pessoas que possuam características, atributos e requisitos como habilidades e habilitações, mas não conseguem pô-los em prática ou não têm oportunidade de mostrar suas ações. Por isso é necessário que o indivíduo saiba colocá-lo em prática para poder obter êxito.

Probst (2003) afirma que esse conhecimento deve ser utilizado em prol da empresa e aqueles indivíduos que melhor utilizá-los será mais bem aproveitado por elas e exercerá suas habilidades com maiores competências profissionais.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a capacidade que uma empresa tem de criar novos conhecimentos, difundir e incorporar na organização é conhecida como a criação do conhecimento organizacional. As épocas de incertezas são as que mais impulsionam as empresas a buscarem esse conhecimento, seja dentro ou fora da organização. Eles relatam que autores renomados como Peter Drucker, Alvin

Toffler, James Brian Quinn e Robert Reich anunciam a chegada da “sociedade do conhecimento” como é referida por Drucker na qual seu principal papel é o conhecimento.

É importante salientar segundo Nonaka e Takeuchi (1997) que as organizações devem permanecer em constante modificação, ou seja, recriando seus conhecimentos como um processo de auto-renovação. Esse processo deve ser tanto interno quanto externo.

Para Sveiby (1998) a empresa do conhecimento possui mais ativos intangíveis que tangíveis, sendo estes funcionários altamente qualificados e com alto nível de escolaridade. Seu trabalho consiste em converter informações em conhecimento através de suas competências.

Resende (2000) acrescenta que conhecimento e informação são considerados como principal diferencial competitivo das pessoas e das organizações.

Sveiby (1998) afirma que uma estratégia orientada para o conhecimento oferece novas oportunidades de negócios porque não exclui a tecnologia da informação e os ativos intangíveis que antes passavam despercebidos agora podem se revelar uma excelente fonte para a organização. O valor dessa empresa não é medido pelos lucros financeiros e sim pelo lucro como percentual do valor agregado.

Normalmente se diz que uma pessoa é competente quando entrega e agrega valor a empresa que atua a ele próprio e ao meio em que vive. Isso ocorre através do conhecimento do indivíduo, pois desempenha um papel importante nos processos econômicos. Os países, empresas e pessoas que detêm um maior grau de conhecimento são mais bem sucedidas. Sveiby (1998) relata que essas organizações do conhecimento não são ilhas e não existiriam se não fossem seus clientes, fornecedores e funcionários trocando experiências e informações. Por isso, o conhecimento dentro de uma empresa pode ser administrado para atender as estratégias da organização, sendo um recurso que pode e deve ser gerenciado com intuito de melhorar a dinâmica da organização (DUTRA, 2001).

Ruas (2005) defende a idéia que a gestão do conhecimento e a aprendizagem tem ligação direta com a competência.

Fleury e Fleury (2001, p.41) afirma que

Em síntese, o processo de aprendizagem que cada empresa estrutura tendo em vista criar sua vantagem competitiva no novo jogo da economia globalizada gera dinâmicas de mudança internas à empresa, entre as empresas e entre grupos de empresas. É um processo em marcha, cujo estágio final parece ainda estar distante e é pouco previsível o seu desfecho.

Por isso que, Le Boterf (2007) afirma que competência não deve estar relacionada somente aos indivíduos, mas também, as organizações.

Diante da competitividade do atual contexto, as empresas têm que promover um ambiente de contínua aprendizagem, tanto para elas quanto para os indivíduos que a integram. Por isso que a aprendizagem organizacional e competência estão intimamente relacionadas, pois é através da competência das pessoas que a organização aprende e ao mesmo tempo o desenvolvimento de competência é baseado num processo contínuo de aprendizado (BITENCOURT, 2001).

Choo (2003) afirma que as organizações do conhecimento necessitam ter líderes que possuam características participativas, ou seja, inspirar a confiança das pessoas por meio do desenvolvimento das competências de cada um e do envolvimento mútuo entre todo o grupo; desenvolver o processo contínuo de aprendizagem permitindo o compartilhamento do conhecimento; ser capaz de ouvir sua equipe; ser comunicativo, habilidoso, mobilizador, inovador e criativo.

Segundo Resende (2000) competência é a vivência prática de conhecimentos, aptidões, habilidades, valores e interesse no todo ou em alguma parte desde que se obtenham resultados.

Existem duas teorias a respeito da gestão do conhecimento, estando ambas relacionadas a duas categorias profissionais diferentes: uma é a gestão do conhecimento como administração da informação e a outra é a gestão de pessoas (CHIAVENATO, 2002).

Sistemas que apóiam processos (Ênfase na Tecnologia)	Sistemas que apóiam as competências (Ênfase nas pessoas)
Processos transacionais	Redes de comunicação
Logísticas integradas	Redes de aprendizagem no trabalho
Fluxos de trabalho	Rede conectando as pessoas
EDI – Intercâmbio de dados eletrônicos	Estruturas para intercâmbio da experiência

Quadro 3: Os dois sistemas de gestão do conhecimento

Fonte: Chiavenato, 2002

Para Resende (2000) o conceito de competência está sendo aplicado tanto para requisitos e atributos pessoais quanto para os aspectos empresais e organizacionais, estratégia, operação, tecnologia, gestão, negócios e outros.

2.4. MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

Tanto as organizações quanto as pessoas precisam ter competência e, principalmente, agora, pois se encontram em constantes evoluções sofrendo influência das mudanças ocorridas. É requisito fundamental para o bom desempenho delas (RESENDE, 2000; QUINN *et al.*, 2003).

Para Fleury e Fleury (2001) “competência é saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregam valor econômico a organização e valor social ao indivíduo”.

Parry (1996 *apud* BITENCOURT, 2001, p. 25) define competência como

um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Brito *et al.* (2007, p. 191) acrescentam que as competências profissionais e organizacionais devem-se articular entre si e define competência profissional como...

um entendimento prático e transformador das situações reais de trabalho que se apóia em conhecimentos adquiridos e que devem ser mobilizados e questionados para que o empregado possa compreender a situação, resolver problemas e mudar a realidade.

Le Boterf (2003) informa que competência é um saber agir responsável dentro do contexto profissional, ou seja, é um saber mobilizar, integrar e transmitir conhecimentos, recursos e habilidades de tal forma que todos reconheçam seu valor.

Picarelli Filho (1997) atesta que o conhecimento aplicado e orientado são as competências que melhoraram o desempenho do indivíduo, do grupo e da organização. Ruthes e Cunha (2008, p. 110) afirmam que “a competência envolve a questão do saber e do saber-fazer, a questão intelectual e o discernimento comportamental.” Zariffian (2008) considera que competência é adquirida através da prática e conhecimentos decorrente de atuações que os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações.

Para França (2008, p. 42):

O conceito de competência pode ser entendido também como um conjunto mais amplo de aptidões e qualificações que passa a ser exigido dos profissionais no contexto de exigências voltadas à produtivo frente a adequação dos conhecimentos empregados às novas determinações tecnológicas.

O quadro 4 menciona sinteticamente as visões de autores e pesquisadores envolvidos com o termo competência, evidenciando os conceitos abaixo relacionados:

AUTOR	CONCEITO	ÊNFASE
McClelland	“Característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou de uma determinada situação”.	Ação e Resultado
Boyatzis (1982, p.23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.	Formação, comportamentos, resultados.
Boog (1991, p.16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.	Aptidão, valores e formação.
Spencer e Spencer (1993, p.9)	“A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho”.	Formação e resultado.

AUTOR	CONCEITO	ÊNFASE
Sparrow e Bognanno (1994, p.3)	“Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico, ao longo de uma carreira profissional, ou no contexto de uma estratégia corporativa”.	Estratégias, ação e Resultados.
Moscovici (1994, p.26)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade”.	Aptidão e Ação.
Cravino (1994, p.161)	“As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho”.	Ação e resultados.
Parry (1996, p.48)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.	Resultado e formação.
Sandberg (1996, p.411)	“A noção de competência é contribuída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos”.	Formação e interação.
Bruce (1996, p.6)	“Competência é o resultado final da aprendizagem”.	Aprendizagem individual e auto-desenvolvimento.
Boterf (1997, p.267)	“competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular”.	Mobilização e Ação
Magalhães <i>et al.</i> (1997, p.14)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função”.	Aptidão e Formação.
Levy-Leboyer (1997)	“Competência são repertórios de comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras, o que as fazem mais eficazes em uma determinada situação”.	Comportamento e Resultados.
Perrenoud (1998, p.1)	“A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências”.	Formação e ação.
Durand (1998, p.3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito”.	Formação e resultados.

AUTOR	CONCEITO	ÊNFASE
Hase <i>et al.</i> (1998, p.9)	“Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções (...) a competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões”.	Ação e resultados.
Dutra <i>et al.</i> (1998, p.3)	“Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (output) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (input)”.	Aptidão, resultados, formação.
Pralhad e Hamel (1998)	“As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia”.	Aptidão e resultados.
Ruas (1999, p.10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área”.	Ação e resultados.
Fleury e Fleury (2000, p.21)	“Competência: 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”.	Ação e resultados.
Hipólito (2000, p.7)	“O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.	Formação, resultados, perspectiva, dinâmica.
Davis (2000, p. 1 e 15)	“As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho (...). São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. “focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho”.	Ação e resultados.
Zariffian (2001, p.66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então é a empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”.	Aptidão, ação e resultado.
Becker <i>et al.</i> (2001, p.156)	“Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas”.	Formação e desempenho.

AUTOR	CONCEITO	ÊNFASE
Santos (2001)	“Conhecimento não é apenas conhecimento e habilidades para realização do trabalho (saber-fazer), mas também atitudes, valores e características pessoais vinculados ao bom desempenho no trabalho (querer-fazer)”.	Formação, ação e resultados.

Quadro 4: Conceitos de competência.

Fonte: Bitencourt (2001, p. 27-29).

Enfim, esse novo perfil de competência profissional é composto pelo conhecimento, habilidades e atitudes (BRITO, 2005).

Sveiby (1998, p.27) afirma que:

Ao contrário da terra, do petróleo e do ferro, informação e conhecimento não são produtos intrinsecamente escassos. Eles podem ser produzidos pela mente humana a partir do nada. [...] Uma economia baseada no conhecimento e na informação possui recursos ilimitados”.

Feigenbaum e Feigenbaum (2003) indicam que a partir do aumento do gerenciamento do conhecimento a medida que o capital humano e intelectual se torna os ativos mais importantes e definíveis das organizações serão mais valiosos para elas. Por isso, que as organizações que investem no conhecimento tornam-se as mais importantes no mercado.

Stewart (1998, p. 165) menciona que “o maior desafio do gerente da Era da Informação é criar uma organização capaz de compartilhar o conhecimento”.

Perrenoud (2002) afirma que mais pessoas estão realizando trabalhos que necessitem de mais conhecimentos e por isso necessitam de mais informações. Estes indivíduos devem ter a capacidade de analisá-los e sintetizá-los.

Habilidade está relacionada ao modo na execução das tarefas, ao modo de agir, de pensar e na aplicação dos conhecimentos, portanto favorece a aplicação das competências (RESENDE, 2000).

Le Boterf (2003, p. 38) afirma que

O profissional deve não somente saber executar o que é prescrito, mas deve saber ir além do prescrito. Se a competência se revela mais no saber agir do que no “saber-fazer”, é porque ela existe verdadeiramente quando sabe encarar o acontecimento, o imprevisto. O saber agir não consiste somente em saber tratar um incidente, mas, igualmente, em saber antecipá-lo.

Atitude refere-se ao saber fazer, que nem sempre são iguais para todos os seres humanos, embora exista a possibilidade de serem desenvolvidas conforme a utilização e o esforço de cada um, pois depende da experiência e da capacidade do indivíduo (DUTRA, 2001).

De acordo com Brito (2005) atitude se resume ao querer fazer do profissional, ou seja, é a iniciativa e vontade do indivíduo em realizar algo.

Le Boterf (2003) acredita que para um indivíduo ter competência necessita possuir conhecimentos e habilidades. Ele também afirma sobre a necessidade do não se limitar a seguir instruções, ou seja, a iniciativa e a responsabilidade são aspectos das novas exigências profissionais. Por isso, que se entende competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho de sua função profissional.

Menda (2004, p. 15) relata que “o cargo de executivo, diretor ou sócio-gerente das empresas pertence as categorias como profissões predominantemente masculinas”.

Lindo *et al.* (2007) afirmam que as mulheres empreendedoras que possuem a sensibilidade de lidar com os outros respeitam as diversidades existentes em seus grupos de trabalho.

Os diferentes papéis exercidos por elas resultam numa estratégia utilizada pelas mulheres para que as mesmas possam conciliar vida profissional e pessoal.

De acordo com Resende (2000) a introdução dos novos modelos de gestão por competência encontra um ambiente de empresas voltado para a busca da melhor qualidade e produtividade. Para ele, pessoas competitivas são aquelas que conseguem obter resultados no trabalho, utilizando suas habilidades e conhecimentos. A noção de competência dos últimos anos tem sido uma forma de repensar as interações entre, de um lado, as pessoas, seus saberes e capacidades e de outro, as organizações que sofreram profundas modificações. Diniz e Vieira (2008) corroboram com essa idéia quando afirmam que o modelo de gestão por competência vem surgindo mais acentuadamente a partir de 1990 como uma nova alternativa de gerir os recursos humanos em ambientes competitivos. Esse modelo tem a difícil missão de ser uma ponte entre a possibilidade de ganhos organizacionais ao mesmo tempo em que propõem recompensar o esforço dos indivíduos.

A cultura da competência está se desenvolvendo na sociedade e provocando uma mudança na vida das pessoas e organizações; está proporcionando que as organizações dêem mais importância às características das pessoas que fazem bem o trabalho. Isto está levando a mudança de foco na seleção, no treinamento, na remuneração, nas avaliações de desempenho, destacando mais as competências pessoais. Ele ressalta também que outras soluções foram buscadas como o desenvolvimento de competências e habilidades individuais assim como a competência organizacional e a gestão de recursos utilizados (RESENDE, 2000).

Brandão *et al.* (2008) consideram a noção de competência como complexa e multifacetada, podendo ser interpretada e analisada sob diversas perspectivas. Conforme Zariffian (2008), as competências técnicas estão relacionadas ao domínio dos processos e dos equipamentos, as competências de gestão se referem ao planejamento e seqüenciamento de produção e as competências de organização são o domínio de comunicação e da iniciativa.

Sveiby (1998) expõe a principal diferença que a competência organizacional está relacionada é a maneira como influenciar o modo pelo qual as pessoas utilizam sua competência. Já Le Boterf (2003) defende que um problema pode ser resolvido por várias condutas ou várias pessoas e não por apenas uma única maneira de ser competente.

Dutra (2001) relata que ocorre um processo contínuo de troca de competência entre a organização e o indivíduo e que uma não existiria sem a outra. Ocorre uma relação íntima entre as duas, as competências individuais devem estar em sintonia com as competências organizacionais, exatamente em virtude dessa intimidade. Brandão *et al.* (2008) informam que a aplicação desses três elementos – conhecimentos, habilidades e atitudes – geram um desempenho profissional que o indivíduo manifesta no trabalho e que as conseqüências provenientes destes são as competências pessoais que tanto agregam valor ao indivíduo e a organização.

As questões em torno de competência no ambiente organizacional brasileiro são pouco esclarecidas, principalmente o que se refere à classificação das pessoas quanto às suas competências. Permitindo que os conhecimentos, habilidades e atitudes dos empregados sejam hierarquizadas e fazendo com que o poder e o controle exercidos sobre eles pela organização aumentem. Além disso, permite selecionar as melhores e extinguir as piores competências, bem como

interiorizar nos empregados o código de conduta da organização (DINIZ e VIEIRA, 2008).

Dutra (2001) defende que o profissional passa a obter uma visão mais autônoma e empreendedora quando a organização gera condições do funcionário assumir responsabilidades, ela está contribuindo para aumentar sua competência (PERRENOUD *et al.*, 2002; LE BOTERF, 2003).

Tajra (2002) mostra que o novo profissional não tem mais o perfil de especialista, é importante que ele saiba lidar com diferentes situações, resolver problemas imprevisíveis, ser flexível, multifuncional e estar sempre aprendendo.

Para Diniz e Vieira (2008), trabalhador competente é aquele que possui especificidades num determinado campo do conhecimento e que se sobressai diante de outros que têm o conhecimento de forma truncada ou não o tem, sendo esta competência determinante como forma de inclusão/exclusão para o trabalhador.

A competência é entendida não apenas pelo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para exercer qualquer atividade, mas também como comportamentos adotados pela pessoa no trabalho e realizações decorrentes dele (BRANDÃO *et al.*, 2008).

2.5. COMPETÊNCIA GERENCIAL

Branco e Lima (2008) explicam que os profissionais procuram cada vez mais melhorar sua qualificação. Esse processo é decorrente da exigência do mercado e também dos próprios profissionais que tentam demarcar seus territórios. Por isso que o modelo de gestão por competência se mostra como o mais adequado tanto para atender as exigências dos clientes e do mercado, como as necessidades empresariais e oferecer reconhecimento ao trabalhador.

Competência gerencial de acordo com Perrenoud (2002, p. 19)

...é uma aptidão para enfrentar situações diversas mobilizando de forma correta, rápida, pertinente e criativa, múltiplos recursos cognitivos: saberes, capacidades, microcompetências, informações, valores, atitudes, esquemas de percepção, de avaliação e de raciocínio.

Para Picarelli Filho (1997) as competências técnicas possuem maior grau de especificidade e devem ser minuciosamente avaliadas para cada organização dependendo do contexto competitivo que estejam inseridas.

Resende (2000) relata vários tipos de competências: técnicas, intelectuais, cognitivas, relacionais, sociais e políticas, didático-pedagógicas, metodológicas, de lideranças, empresariais e organizacionais, gerenciais e requeridas pelo cargo.

Sveiby (1998) aponta que os líderes nas organizações do conhecimento são pessoas competentes tanto do ponto de vista profissional quanto organizacional. Ele indica que a liderança envolve saber aonde se quer chegar e o poder de persuadir as pessoas a o seguirem. Afirma também que a competência dos funcionários envolve a capacidade de agir criando tanto ativos tangíveis quanto intangíveis e que estas deveriam ser incluídas no balanço patrimonial da empresa, pois quanto mais as pessoas são reconhecidas mais comprometimento elas possuem.

Quinn *et al.* (2003) estudaram a complexidade do comportamento dos líderes destacando oito papéis fundamentais que um líder necessita possuir. O líder precisa ser inovador, negociador, produtor, diretor, coordenador, monitor, facilitador e mentor.



Figura 2: As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos. Fonte: Quinn *et al.* (2003).

Para Resende (2000) um líder tem que apresentar as seguintes competências profissionais: comunicação, empatia, autocontrole emocional, flexibilidade mental e atitudinal, e ser voltado para os resultados. Por isso que Le Boterf (2003) afirma que o profissional se encontra na situação de definir sua identidade não somente em relação a um campo de competência, mas também pelo que é capaz de realizar.

O quadro 5 mostra os diversos tipos de saberes que um líder necessita ter para desenvolver suas competências profissionais:

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações e ser por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Quadro 5: Tipos de saberes e competências profissionais
Fonte: Fleury e Fleury (2001, p.22)

Sveiby (1998) acrescenta que a competência do indivíduo consiste em cinco componentes como conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamentos de valor e rede social. O conhecimento explícito é resultado quase sempre da educação formal; a habilidade normalmente é adquirida através da prática, ou seja, é o saber fazer; a experiência é decorrente através da reflexão sobre erros ou acertos vivenciados; o julgamento de valor é a percepção do que o indivíduo acredita como certo e a rede social é formada pelas relações com as outras pessoas.

Boog (1991) define as habilidades gerenciais em habilidades técnicas (conhecimento específico), habilidades humanas (está relacionada com a parte comportamental) e habilidades conceituais (visão holística).

Perrenoud *et al.* (2002) asseguram que o conjunto de conhecimentos e habilidades obtidos e vivenciados no trabalho são a ferramenta de um profissional

competente, e que esse conjunto não é adquirido através da inteligência analítica e sim da inteligência prática.

Branco e Lima (2008) expõem que um profissional passa a ser competente quando apresenta conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas as competências organizacionais da empresa. Por isso os profissionais buscam cada vez mais qualificação e conhecimento. Zariffian (2008) defende que o indivíduo mescla seu percurso educativo com o seu percurso profissional usando uma multiplicidade de fontes de conhecimento, de especialidades e de experiências e é através dessas combinações que desenvolve sua competência.

As pessoas possuem habilidades, conhecimentos e atitudes e que somente eles não garantirão benefícios a organização, é preciso observar outros fatores como capacidade de entrega para saber o desenvolvimento delas e estabelecer recompensas (DUTRA, 2001). Portanto, entende-se que a competência do indivíduo está relacionada a responsabilidade da conquista do seu emprego, do seu reconhecimento e do seu processo produtivo.

Le Boterf (2003) afirma que:

a competência deve ser repensada num conjunto completo de características individuais e profissionais, além do envolvimento com o ambiente ao qual o indivíduo está inserido, pois o profissional não é competente sozinho.

Segundo Resende (2000) os indivíduos mais competentes são mais realizados, empreendedores e por isso, mais voltados para alcançar objetivos e resultados. Zariffian (2008) declara que competência individual resume-se a “tomar iniciativa” e “assumir responsabilidades” diante de determinadas situações profissionais. Sabe-se que muitos desses fatores que são considerados como competência faz parte da personalidade do indivíduo.

No quadro 6 abaixo Bitencourt (2001) demonstra a visão que alguns autores possuem sobre competência:

AUTORES	COMPETÊNCIA
Kolb (1971)	Ação e reflexão.
Argyris (1992)	Práticas de trabalho voltadas a resultados (o que as diferencia do tratamento de potencial). Experiências de insucessos para formação e consolidação de competências mais efetivas.
Senge (1990)	Auto-desenvolvimento. Reflexão em ação (reconhecimento, atributos desenvolvidos e necessidades de desenvolvê-los, busca de alternativas). Interação. Especificidade e atributos de competência autênticos (significado). Desenvolvimento e formação integral de gestores.
Swieringa e Wierdsma (1992)	Compreensão, valores e ação como elementos fundamentais para pensar em competência.
Nonaka e Takeuchi (1997); Drejer e Riis (1999)	Sistematização e disseminação de conhecimento e competência do plano individual e coletivo.
Sitkin (2000); Leonard Barton (apud Drejer e Riis, 1999)	Interação humana. Construção de competências individuais e coletivas.

Quadro 6: Visão de alguns autores sobre competência.

Fonte: Bitencourt (2001).

2.6. PERFIL DE COMPETÊNCIA GERENCIAL FEMININA

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

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

Apesar da existência de pesquisadoras como Mary Parker Follett e Lillian Gilbreth historicamente poucas mulheres têm ocupado cargo de gerentes, mas mudanças vêm ocorrendo embora muito pequenas (CAPELLE *et al.*, 2007).

Menda (2004, p. 59) informa que “freqüentemente, a mulher ocupa posições hierárquicas inferiores nas organizações, e, geralmente, recebe remuneração mais baixa do que o homem pelo mesmo tipo de trabalho exercido”. Ela também acrescenta que a ascensão feminina está vinculada a masculina.

Silveira e Gouvêa (2008) e Machado *et. al* (2008) consolidam que as mulheres sentem muito mais preconceito em relação aos homens, principalmente na área financeira, pelo estereótipo de inferioridade ligados a elas, pois o crédito bancário é bem maior para os homens.

Minadeo (2009) relata que uma pesquisa realizada nos EUA em 2006 informa que 75% das famílias nas quais os cônjuges trabalham o homem é mais bem remunerado e quando somente um dos cônjuges trabalham 75% são homens, ficando as mulheres com os serviços domésticos. Em consonância com esses dados Lindo *et al.* (2007) explicam que

Em pleno século XXI, o homem ainda é visto, embora em menor intensidade do que antigamente, como aquele que deve sustentar financeiramente a família, enquanto a mulher continua sendo a responsável pelo lar e pelos filhos.

Faria *et al.* (2008) relatam que a nova postura feminina faz com que as mulheres assumam compromissos financeiros e em determinados casos são a principal provedora da renda familiar.

Quinn *et. al* (2003) verificam que conflitos podem ocorrer nas organizações em consequência das diferenças individuais, tais como valores, atitudes, crenças, necessidades ou percepções e em organizações onde a tomada de decisões participativas estão muito presentes estes conflitos são mais freqüentes.

Em seu trabalho Capelle *et al.* (2007) e Faria *et al.* (2008) informam que pesquisas demonstram que a mulher tem conseguido mais espaço, mais aceitação e mais conquistas pela inserção delas em diferentes setores da economia e nas organizações. Esta mesma pesquisa relata que as mulheres trafegam pelo espaço organizacional de maneira diferenciada com características próprias e inovando o setor.

Faria *et. al* (2008) retratam que as características femininas são imprescindíveis na maneira de gerenciamento, mesmo sabendo que existirão mulheres sem essas peculiaridades e homens apresentando-as. O quadro 7 retrata algumas peculiaridades da personalidade feminina e os autores que a confirmam.

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

Quadro7: Características femininas

Fonte: Faria *et al.* (2009)

No quadro 8 pode-se observar uma comparação entre as características femininas e masculinas.

Homens	Mulheres
Lógicos	Intuitivas
Racionais	Emocionais
Agressivos	Dóceis
Competitivos	Cooperativas
Independentes	Educadoras

Quadro 8: Comparação das características de homens e mulheres

Fonte: Vries, (1997 *apud* Faria *et al.*, 2009, p. 5)

Jonathan e Silva (2007) afirmam que as mulheres empreendedoras inovam seus negócios transpondo o denominado “teto de vidro”, que normalmente é considerado como uma barreira que dificulta a ascensão das mulheres aos mais

altos cargos empresariais. No Brasil, também se observa a inovação no que diz respeito a cultura organizacional, contrapondo a exclusão das mulheres no processo sucessório em empresas.

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

Para Silveira e Gouvêa (2008, p. 127) as mulheres adotam um planejamento que repercutem positivamente a organização, pois

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

Segundo Capelle *et al.* (2007) apenas 5% das mulheres ocupam cargos de alta gerência, sendo um índice muito menor no Brasil. Jonathan & Silva (2007) observam que 49% das mulheres empreendedoras chegam aos 40 anos sem terem filhos e sem um relacionamento estável. No contexto brasileiro 66% das mulheres empreendedoras constituem primeiro, família para depois realizarem-se profissionalmente, isso indica uma forma de lidar com o dilema família-trabalho.

Sala (2006) realizou um estudo exploratório em Santa Catarina, utilizando o método qualitativo por meio de entrevista com roteiro estruturado. Essa pesquisa foi realizada com três empresárias formadas em administração de empresa em Blumenau. O estudo concluiu que as três gestoras além de serem formadas em administração também possuíam pós-graduação, com idade entre 32 e 45 anos, todas possuem famílias com o número de um a três filhos e se consideram realizadas. De acordo com as três, as principais características para o empreendimento são iniciativa, coragem, confiança, ousadia e agarrar as oportunidades. Sendo o preconceito a maior dificuldade por elas apontadas.

Jonathan e Silva (2007) realizaram uma pesquisa com 49 empreendedoras cariocas de diversos setores da economia através de questionário e entrevista semi-estruturada, cujos resultados foram que a média de idade foi de

46,5 anos, sendo a maioria casada e todas contavam com a ajuda nos cuidados com o lar. Quando indagadas sobre as questões conflitantes relataram: conflitos no trabalho, foi a mais citada; entre família e trabalho, não foi a mais freqüente, embora tenha sido considerada como as mais difíceis de serem resolvidas e finalmente entre as necessidades pessoais e de trabalho, sendo a menos citadas por elas. As entrevistadas alegaram as seguintes estratégias de enfrentamento: a auto-organização do tempo; o estabelecimento de parcerias ou cumplicidade e o uso de dispositivos de alívio e de tensão. O termo conciliação esteve sempre presente nos relatos sobre as estratégias de enfrentamento. As autoras acreditam que uma das explicações para o conflito família e trabalho não ter sido muito citado foi o fato das empreendedoras se sentirem muito satisfeitas e auto-realizadas, além de a grande maioria das empreendedoras serem de mais idade e terem filhos crescidos o que diminui a intensidade deste conflito.

Miranda *et al.* (2006 *apud* SILVEIRA e GOUVÊA, 2008) realizaram uma pesquisa com mulheres gestoras de uma Instituição de Ensino Superior em Santa Catarina, utilizando um estudo exploratório, com método quantitativo e uma entrevista semi-estruturada. Os resultados obtidos demonstraram que como elas não eram proprietárias são tidas como intra-empreendedoras com características de empreendedoras ressaltando a importância da educação continuada e a busca de informação e de conhecimento. Entre outros, os resultados indicados para uma boa gestora são: auto-realização, conhecimento (técnico na área de atuação e continuado), coragem (correr risco), criatividade, dedicação, empatia e ética, flexibilidade, independência, liderança, motivação, organização, otimismo (bom humor), ousadia (iniciativa/inação), persistência, planejamento, relacionamento interpessoal e responsabilidade, tolerância, trabalho em equipe e visão.

Machado *et. al* (2008) realizaram uma pesquisa com o objetivo de conhecer o significado de sucesso e fracasso das empresas gerenciadas por mulheres empreendedoras. E verificaram que o sucesso foi classificado sob dois aspectos: características pessoais (coragem e ousadia, criatividade, capacidade de sonhar, ética e equilíbrio pessoal); e aspectos ligados a gestão que foram: rompimento face ao mercado, gestão compartilhada, focar nos resultados e lucratividade e ausência de endividamento junto a bancos. Também foi verificado que para o fracasso existem também dois grupos: um que se relaciona as características pessoais (egoísmo, inveja, busca apenas de resultados financeiros) e

outro ligado ao modo de gerir os negócios (não adota gestão compartilhada, comodismo na gestão e falta de capacidade de pagamento).

2.7. CONCILIAÇÃO ENTRE VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL

A mulher se orgulha da conquista por elas alcançada, como ganhar seu próprio dinheiro, ser independente e acima de tudo ser reconhecida como competente.

Probst (2003) e Timbó (2004 *apud* FRANÇA, 2008) compartilham a mesma informação quando afirmam que as mulheres ao assumirem responsabilidades em suas vidas profissionais assim como os homens comprometem-se com os diferentes papéis exercidos por ela. Assim, ela aglutina as tarefas tradicionais (mãe, esposa e dona de casa) e as tarefas profissionais.

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

Lindo *et al.* (2007) referem-se a realização pessoal que faz com que estas mulheres persistam com seus ideais, e conseqüentemente tenham um índice tão proveitoso do tempo de experiência no cargo.

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

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

Essa sobrecarga de papéis muitas vezes pode prejudicar sua saúde. De modo geral, a culpa que a mulher sentia por não trabalhar fora do lar e posteriormente por trabalhar está sendo disseminadas pela capacidade que elas possuem de administrar diversos papéis.

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

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

Acerca deste problema Menda (2004) relata que o tempo dedicado a família consome o tempo do trabalho tornando um empecilho e que ambos exigem dedicação em intensidades diferentes. Embora Melo *et al.* (2009) afirmem que a construção da carreira é independente do gênero.

Sua trajetória profissional é bastante marcada devido a essa conciliação de vida profissional e pessoal, sendo sua ascensão dificultada em virtude da pouca flexibilidade de horários e de transparências (CAPELLE *et al.*, 2007).

Capelle *et al.* (2007) afirmam que habitualmente as mulheres encontram bastante dificuldade e para conseguir superá-las elas precisam criar estratégias, pois não é fácil enfrentar dupla ou tripla jornada de trabalho, saber lidar com o assédio, com o preconceito, com a resistência, com o machismo, entre outras dificuldades formais e informais. Para a grande maioria a realização profissional é muito mais gratificante e importante. Mesmo assim, de acordo com Callás; Smircich (1999 *apud* FRANÇA, 2008) quando elas não conseguem equilibrar esses dois fatores elas priorizam as responsabilidades familiares.

De acordo com Tiedge (2004 *apud* JONATHAN e SILVA, 2007, p. 78) as mulheres que são mães trabalham com cinco estratégias que as ajudam em seus papéis de mães e empreendedoras:

- (a) Estratégia super-mulher, que envolve buscar atingir com eficiência todas as expectativas vinculadas aos diferentes papéis sociais;
- (b) planejamento e administração do tempo, que implica em otimizar o desempenho dos papéis;
- (c) reinterpretação cognitiva das demandas, envolvendo, por exemplo, diminuir seu próprio padrão de exigências;
- (d) afastamento de atividades menos importantes, que pode incluir assumir novas responsabilidades;
- (e) estratégia multitarefa, que envolve desempenhar várias atividades ao mesmo tempo.

Jonathan e Silva (2007) observaram que, a medida que essas estratégias são aperfeiçoadas, melhores resultados elas têm, só sendo possível com a experiência. Rocha-Coutinho (2003 *apud* JONATHAN e SILVA, 2007) citam um trabalho com executivas cariocas de classe média que utilizam estratégias como não levar trabalho para casa; a adoção de expediente com tempo pessoal, ou seja,

jornada de trabalho reduzida; harmonização do tempo de expediente para uma convivência adequada com a família ou ainda delegando uma série de tarefas para todos da família estabelecendo parcerias na condução das tarefas domiciliares.

A inteligência ou competência emocional é algo latente no ser humano e, a partir do momento em que é trabalhada, menos discórdia haveria entre as pessoas, menos desentendimentos nos lares, nas organizações e na sociedade em geral (RESENDE, 2000). Segundo ele, é importante destacar também a habilidade ou competência interpessoal que nada mais é do que se colocar no lugar do outro para entender suas atitudes, preocupações e dificuldades. Principalmente se existir conflitos de papéis que podem ocorrer por causa dos choques de valores e da própria moral com os da organização ou com suas políticas e procedimentos (QUINN, *et al.* 2003).

Atualmente as organizações procuram indivíduos que sejam polivalentes ou multifuncionais, pois o ser humano possui uma versatilidade inata (RESENDE, 2000).

Capelle *et al.* (2007) informam que apesar das limitações existentes na conquista do mercado de trabalho pelas mulheres gerentes, já existem empresas que promovem programas para auxiliar as gerentes na escalada de suas carreiras.

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

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

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

3. METODOLOGIA

A metodologia de um trabalho científico consiste na realização da escolha de como se pretende investigar a realidade, pois o processo de pesquisa envolve teoria e prática.

Para que se possam atingir os objetivos da pesquisa, que são os métodos, utiliza-se a investigação científica que depende de uma série de procedimentos intelectuais e técnicos (GIL, 2006).

Este capítulo tem por objetivo expor os métodos e técnicas utilizados para a realização da pesquisa explanando sobre as diversas fases pelas quais foi submetida esta pesquisa a fim de conhecer a percepção que as mulheres gestoras de academias de ginástica possuem sobre o perfil de competência profissional para o exercício da gestão.

3.1. TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza quantitativa e quanto aos objetivos a pesquisa caracteriza-se como descritiva, já que tem como peculiaridade a descrição de determinada população, a fim de descrever suas características. A pesquisa descritiva abrange o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados sob a forma de questionário ou observação sistemática. Normalmente assume a forma de levantamento (SILVA e MENEZES, 2001).

Esta pesquisa é classificada com relação aos procedimentos técnicos como *Survey* descritiva, onde a coleta de dados foi realizada através de um questionário.

3.2. UNIVERSO/AMOSTRA DA PESQUISA

Esta pesquisa teve como população as mulheres que gerenciam as academias de ginásticas da cidade de Natal/RN. E sua amostra foram as academias de ginásticas gerenciadas por mulheres. Esses dados foram obtidos através do site

do Conselho Regional de Educação Física – Secção Paraíba/Rio Grande do Norte (CREF PB/RN).

O quadro 9 detalha as academias de ginásticas da cidade de Natal/RN e a situação de gerenciamento das mesmas.

ACADEMIAS	GERENCIAMENTO
AABB de Natal	Masculino
Academia A Club Fitness	Feminino
Academia Adenúbio de Melo	Masculino
Academia Aero Fitness	Masculino
Academia Alcatraz	Masculino
Academia Ápice	Feminino
Academia Artesporte	Masculino
Academia Athlética	Masculino
Academia Bela Forma	Feminino
Academia Belleza e Forma	Feminino
Academia Boa Forma	Masculino
Academia Bio Ritmo	Feminino
Academia Brazgarra	Feminino
Academia Cia do Movimento	Feminino
Academia Contato	Masculino
Academia Corpo & Água Ltda	Feminino
Academia Corpo e Forma	Masculino
Academia Corpo Fitness	Masculino
Academia Estação do Corpo	Feminino
Academia Fitness Club	Masculino
Academia Gym Fitness	Masculino
Academia Hi Fit Ltda	Masculino
Academia Impacto	Masculino
Academia Jump Fitness	Masculino
Academia Marcos Gomes	Masculino
Academia Mega Fit	Masculino
Academia Modelo	Masculino
Academia Movimenttu's	Masculino
Academia Musculação e Força	Masculino
Academia Nadarte	Feminino
Academia Natal	Masculino
Academia Physicus	Masculino
Academia Pique	Masculino
Academia Platinum Fitness	Masculino
Academia Power Plate Natal	Masculino
Academia Ritmús	Masculino
Academia Saúde Fitness	Masculino
Academia Trainer	Masculino
Agem Academia	Masculino
Curves Academia Feminina	Feminino

Quadro 9: Academias de ginástica da cidade de Natal/RN e a situação de gerenciamento.
Fonte: CREF – PB/RN

De acordo com o CREF PB/RN existem 40 (quarenta) academias inscritas em tal órgão, sendo somente 11 (onze) administradas por mulheres.

ACADEMIAS	GERENCIAMENTO
Academia A Club Fitness	Feminino
Academia Ápice	Feminino
Academia Bela Forma	Feminino
Academia Belleza e Forma	Feminino
Academia Bio Ritmo	Feminino
Academia Brazgarra	Feminino
Academia Cia do Movimento	Feminino
Academia Corpo & Água Ltda	Feminino
Academia Estação do Corpo	Feminino
Academia Nadarte	Feminino
Curves Academia Feminina	Feminino

Quadro 10: Academias de ginástica da cidade de Natal/RN gerenciadas por mulheres.
Fonte: CREF – PB/RN

Portanto a população pesquisada foi as mulheres gestoras de academias de ginásticas da cidade de Natal/RN, tendo como critério de inclusão as academias que possuíam mulheres como gestoras e os critérios de exclusão foram aquelas que eram gerenciadas por homens.

Como a população estudada caracteriza-se por se restringir as academias de ginásticas gerenciadas por mulheres na cidade de Natal/RN obteve-se uma pesquisa censitária.

3.3. PLANO DE COLETA DE DADOS

A pesquisa foi realizada de acordo com os seguintes passos:

- Realização de um treinamento – com uma estagiária do curso de administração da UnP, para que a mesma distribísse e explicasse o questionário.
- Aprovação para realização da pesquisa – Apresentação dos objetivos da pesquisa pela estagiária para as gestoras das academias de ginástica detalhando a relevância desta pesquisa, além de garantir o sigilo e descrição a respeito das pesquisadas com intuito de obter a autorização para aplicação dos questionários.
- Aplicação dos questionários – Com a aceitação das respondentes em participar da pesquisa, o questionário foi aplicado. Quando a gestora não obtinha tempo em respondê-lo imediatamente o questionário era deixado com data prevista para entrega; e

- Tabulação da análise dos dados obtidos.

3.4. INSTRUMENTO DA PESQUISA

O levantamento de dados é uma das fases mais importantes das pesquisas, por isso optou-se por um questionário, por ser um meio de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa. Esse instrumento tem que ser elaborado de acordo com assuntos, prioridade e importância de cada variável. Os assuntos abordados no questionário estão presentes na fundamentação teórica sendo divididas de acordo com eles. Outros fatores a ser considerados de acordo com Oppenheim (1993 *apud* ROESCH, 2006) são o método de abordagem dos respondentes, a seqüência e a ordem das questões e o tipo de questão a ser utilizada.

O questionário em questão foi adaptado de Braga e Brito (2009) com perguntas abertas e fechadas. As questões fechadas consistem num conjunto de alternativas que serão escolhidas pela respondente e as questões abertas o autor deixará um espaço em branco para que a resposta ocorra sem nenhuma restrição. E foi aplicado por uma estagiária devidamente treinada entre os meses de março a junho de 2010.

3.4.1. DESCRIÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O questionário possui as questões abertas e fechadas, estas foram compostas de atributos para que fossem escolhidos somente os 5 (cinco) itens que as entrevistadas julgassem mais importantes, ou seja, dentre todas as alternativas elas teriam que escolher apenas 5 as (cinco) variáveis que julgassem importantes e classificá-los na escala de Likert, de 1 (menor importância) a 5 (máxima importância), assinalando cada nota (1, 2, 3, 4 e 5) sem repetir o peso.

De acordo com esta pesquisa as variáveis de cada indicador das questões fechadas deveriam ser respondidas de forma a construir um *ranking* das cinco mais importantes. Sendo as questões abertas avaliadas através da análise de conteúdo. E as questões abertas estavam relacionadas com a incorporação de

novos atributos ao perfil e a relação vida pessoal e profissional que não podem ser realizadas em função da inadequação das respostas obtidas.

As respostas obtidas foram as mesmas das questões fechadas.

O questionário foi dividido em 4 (quatro) partes, conforme o apêndice:

Parte 1 – teve como objetivo identificar o perfil sócio-demográfico das gestoras das academias de ginásticas na cidade de Natal/RN sendo composta por 10 questões objetivas;

Parte 2 – está relacionada aos conhecimentos, habilidades e atitudes. Nesta etapa das pesquisadas tiveram que escolher dentre todas, as cinco mais importantes para responder de acordo com a escala de Likert, estas perguntas foram adaptadas do questionário de Braga e Brito (2009);

Para o indicador cognitivo as variáveis foram:

1. Área / Setor de (política / legislação, sistema, mercado):

Conhecimentos de cunho estratégico sobre o mercado/sociedade no qual a Academia de Ginástica se insere, incluindo clientes, concorrentes, fornecedores e parceiros.

2. Administração / Finanças: Conhecimentos pertinentes às áreas de administração e finanças, incluindo custos bem como legislação, especialmente trabalhista e comercial.

3. Planejamento Estratégico e Operacional: Conhecimentos de Modelos e Processos de Planejamento, envolvendo desde o Diagnóstico, Definição de Propriedades até o Monitoramento/Avaliação, para orientar a adequada construção de Planos de Ação para a Organização.

4. Gestão de Pessoas: Conhecimentos sobre administração de recursos humanos (principais sistemas de pessoal, como: planejamento de RH, seleção/suprimento, treinamento e avaliação de desempenho).

5. Técnico Específico (RH, financeiro, etc.): Conhecimentos técnicos próprios de sua área de formação específica.

6. Informática: Conhecimento sobre o uso do computador, redes, internet, bem como dos principais softwares de sua área de atuação.

7. Processos de Tomada de Decisão: Conhecimentos de métodos e técnicas que facilitem a Tomada de Decisão.

8. Gestão de Qualidade: Conhecimento da teoria básica bem como dos Processos relacionados com o funcionamento de Sistema de Qualidade Total.

9. Psicologia Organizacional: Conhecimento sobre comportamento das pessoas dentro de uma Organização (comunicação interpessoal, administração de conflitos, negociação, motivação, formação de equipes).

10. Produto / Mercado de atuação da empresa: Conhecimento de nível mercadológico sobre os serviços e/ou produtos fornecidos pela Organização.

As variáveis relacionadas ao indicador comportamental - habilidades são:

1. Planejamento: Capacidade de definir e compartilhar metas, estratégias e táticas referentes ao processo administrativo.

2. Organização: Capacidade de gerenciar o processo administrativo, bem como de definir os diversos papéis dos membros da equipe, incluindo a distribuição de atividades, tarefas e responsabilidades.

3. Liderança: Capacidade de influenciar e mobilizar o grupo de trabalho, visando alcançar objetivos orientados para o bem comum.

4. Decisão: Capacidade de definir ações/tomar atitudes após análise de alternativas, e que levem à resolução do problema/situação examinada.

5. Comunicação / saber ouvir: Capacidade de escutar superiores, colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros, dar e receber *feedback*, bem como de se fazer entender, visando facilitar a integração entre as pessoas envolvidas e influenciar positivamente o ambiente de trabalho.

6. Análise e Síntese: Capacidade de criticar e sintetizar dados e informações sobre processos e pessoas, a fim de poder reunir elementos objetivos que permitam uma adequada tomada de decisão.

7. Trabalho em equipe: Habilidade pessoal que consiste na capacidade de entrosar-se facilmente com os demais membros da equipe e de converter-se em fator de integração do time como um todo.

8. Criatividade / Inovação: Capacidade de gerar novas idéias (Criatividade), bem como promover sua implementação (Inovação).

9. Execução: Capacidade de pôr em prática os planos de ação elaborados, visando a efetiva consecução dos resultados pretendidos.

10. Inspiração e Motivação da Equipe: Capacidade (do líder) de criar condições propiciadoras de inspiração e motivação para sua equipe, na busca constante do moral elevado do grupo.

11. Administração de Conflito e Negociação: Capacidade de resolver conflitos interpessoais do grupo, alinhada a um elevado senso de negociação, de natureza prática.

12. Relações Interpessoais: Capacidade de perceber a importância do bom relacionamento interpessoal e de trabalhar efetivamente junto à equipe para sua consecução.

Com relação ao indicador comportamental – atitudes as variáveis são as seguintes:

1. Ética: Respeito absoluto pelo outro, honestidade e justiça nas decisões, e coerência entre o discurso e a prática.

2. Auto-confiante: Consciência de suas próprias limitações (humildade) e de suas fortalezas (confiança), passando uma postura de segurança e equilíbrio para sua equipe.

3. Flexível: Abertura para ouvir/aceitar opiniões diferentes, bem como para perceber as constantes transformações geradoras da necessidade de mudanças organizacionais.

4. Responsável: Resposta, em nível ótimo, ao conjunto de Atribuições do Cargo, com elevado grau de correspondência às expectativas da Organização em relação a sua pessoa.

5. Servidora / Cuidadora: Consciência da importância do Servir/Cuidar dos liderados e dos clientes/usuários.

6. Comprometida: Compromisso e envolvimento com a Missão, Negócio e Resultados institucionais, bem como com as Pessoas da Organização.

7. Auto-motivada: Entusiasmo em nível elevado, evidenciado na postura corajosa de superação dos desafios do dia-a-dia.

8. Visionária: Antevisão de cenários (sonhos) para onde deseja levar a Organização e a Equipe e disposição para compartilhar estes sonhos com seu grupo de trabalho.

9. Aprendiz / Educadora: Disponibilidade para Querer aprender sempre (busca do auto-desenvolvimento), bem como Preocupação com o desenvolvimento de todos da equipe (papel educacional).

Parte 3 – as gestoras das academias de ginástica tiveram que responder a respeito da conciliação vida pessoal e trabalho, da mesma forma que a anterior, ou seja, de acordo com a escala de Likert;

Parte 4 – elas responderam assinalando mais de uma questão as que mais se adequassem a percepção sobre as implicações do tempo na busca por qualificação profissional e na dedicação a prática gerencial influenciando na vida pessoal.

3.5. VARIÁVEIS ANALÍTICAS

A medição dos constructos é de suma importância segundo Acevedo (2006) que no caso desta pesquisa foram conhecimentos, habilidades, atitudes, competências e estratégias pessoais de conciliação vida pessoal e profissional.

O quadro 11 resume os conceitos sobre os indicadores:

Variável	Definição
Conhecimentos	É o saber adquirido. São as informações adquiridas ao longo de sua história necessárias para o desempenho de sua função.
Habilidades	É o saber fazer. É a capacidade de aplicar os conhecimentos que possui, ou seja, por em prática na execução de sua função.
Atitudes	É o querer fazer. Está relacionado a motivação pessoal.
Conciliação vida pessoal e profissional	É a execução na prática de como elas conseguem fazer tantas coisas ao mesmo tempo e ainda obter êxito.

Quadro 11: Variáveis do estudo.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2010).

Os indicadores cognitivos estão relacionados ao SABER TEÓRICO; os indicadores comportamentais – habilidades; se referem ao SABER FAZER e atitudes, relacionam-se ao QUERER SER/FAZER, assim como na verificação da conciliação vida pessoal e profissional.

3.6. TRATAMENTO DOS DADOS

3.6.1. REGISTRO DOS DADOS

Foi realizada uma verificação dos dados coletados a fim de observar se os mesmos estavam completos e coerentes. Permitindo assim uma descrição

completa, detalhada e consistente com o proposto no referencial teórico desta pesquisa.

De acordo com o método de coleta dos dados, questionário, foi realizada uma verificação da adequação das respostas no que tange a coerência. Em seguida, as respostas dos questionários foram agrupadas de acordo com os constructos a serem validados. As perguntas fechadas do questionário foram tabuladas baseadas no *Excel* versão 2007.

3.6.2. ANÁLISE DOS DADOS

Após coletar as informações através da pesquisa foram analisados os dados referentes às questões fechadas, fazendo-se a identificação das variáveis mais importantes por indicador. As questões abertas seriam avaliadas através da análise descritiva, mas as respondentes somente repetiram as variáveis que julgaram ser a mais importante de todas, por isso optou-se por desprezar esse questionamento.

Os dados foram analisados e agrupados por frequência já que foi solicitado que as entrevistadas elegessem as cinco variáveis mais importantes para elas, a fim de verificar as variáveis mais citadas por elas. Posteriormente, foi realizada uma análise descritiva dos dados.

Os resultados foram analisados a partir do referencial teórico, com intuito de obter conclusões, sugestões e críticas.

3.7. RESUMO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esse tópico tem a finalidade de resumir a metodologia utilizada nesta pesquisa.

O quadro 12 resume os procedimentos metodológicos utilizados:

Questões de pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Qual o perfil sócio-demográfico das pesquisadas? ■ Quais os conhecimentos necessários para que a mulher obtenha destaque empresarial? ■ Quais as habilidades importantes para o seu desempenho? ■ Quais as atitudes que a mulher necessita obter para executar seus trabalhos?
Características da pesquisa	■ Quanto a natureza: quantitativa
	■ Quanto aos meios: survey
	■ Quanto aos fins: descritiva
Coleta de dados	Primárias: questionário adaptado
	Secundárias: Livros, artigos e dissertações.
População e amostra	as mulheres gestoras de academias de ginásticas da cidade de Natal/RN.
Análise dos dados	Estatística descritiva
Definição dos termos construtivos e operacionais	Conhecimento; Habilidades; Atitudes; Conciliação vida pessoal e trabalho.

Quadro 12: Resumo dos procedimentos metodológicos.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2010).

A pesquisa foi executada a partir dos dados acima resumidos e a análise dos resultados foi comparada com as fontes secundárias citadas no referencial teórico, com intuito de atingir os objetivos propostos nesta pesquisa.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar à análise dos questionários aplicados com as mulheres gestoras de academias de ginástica da cidade de Natal/RN, cujo objetivo é descrever como os dados foram analisados e interpretados a fim de se chegar as conclusões.

Para tal a pesquisa verificou o perfil sócio-demográfico das entrevistadas, e para dimensionar a competência profissional delas utilizou-se os indicadores: cognitivo, ou seja, conhecimento; e comportamental que envolve as habilidades (saber fazer) e as atitudes (querer ser/fazer).

4.1 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICOS DAS PESQUISADAS

O perfil sócio-demográfico foi baseado no total das academias de ginástica da cidade de Natal/RN gerenciadas por mulheres.

Estado civil:

De acordo com a tabela 1, pode-se observar que houve um equilíbrio entre as mulheres casadas e solteiras (36,36%), significando que a responsabilidade ocorre independentemente do estado civil das pesquisadas.

Tabela 1 - Distribuição quanto ao estado civil

Estado civil	Freqüência absoluta	%
Casada	4	36,36
Solteira	4	36,36
Divorciada ou Separada	3	27,27
Total	11	100,00

Fonte: Questionário aplicado às gestoras de academia de ginástica da cidade de Natal/RN.

Esses dados concordam com os descritos na literatura quando observam que boa parte das mulheres casadas não abriu mão do seu lado profissional

(MINADEO, 2009). E o que se observa é que os problemas enfrentados pelas mulheres solteiras são diferentes daqueles que as mulheres casadas possuem.

Número de filhos:

Esta tabela demonstra a tendência da diminuição do número de filhos nas famílias brasileiras apresentados nas estatísticas do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, pois a quantidade de entrevistadas que não possuem filhos é maior (54,55%) que aquelas que possuem até dois filhos (45,45%).

Tabela 2 - Distribuição quanto ao número de filhos

Número de filhos	Frequência absoluta	%
Um filho	2	18,18
Dois filhos	3	27,27
Acima de dois filhos	0	0
Nenhum filho	6	54,55
Total	11	100,00

Fonte: Questionário aplicado às gestoras de academia de ginástica da cidade de Natal/RN.

Estes dados estão em consonância com a literatura que observa esta diminuição além de relatar também o adiamento dos planos familiares (MELO, 2002; CAPELLE *et al.*, 2007 e LINDO *et al.*, 2007).

Essa diminuição da natalidade ocorre em função de vários fatores como a entrada e consolidação da mulher no mercado de trabalho, através do uso de preservativos, dos altos custos com educação entre outros (SORJ, *et al.*, 2007).

Cargo:

Dentre as 11 entrevistadas o cargo de maior predominância conforme se pode verificar na tabela 3 é o de gerente com 54,54%, seguido de 27,27% exercendo a função de coordenadora e 18,18% são proprietárias.

Tabela 3 - Distribuição quanto ao cargo

Cargo	Frequência absoluta	%
Proprietária	2	18,18
Gerente	6	54,55
Coordenadora	3	27,27
Professora	0	0
Total	11	100,00

Fonte: Questionário aplicado às gestoras de academia de ginástica da cidade de Natal/RN.

O que se verifica neste caso é que dentre as 40 (quarenta) academias na cidade, somente 11 (onze) são gerenciadas por mulheres. Dentre estas somente seis exercem realmente a cargo de gerentes.

Esse fato demonstra a discriminação relatada por diversos autores quando mencionam a dificuldade das mulheres atingirem altos cargos executivos (MACHADO *et al.*; SILVEIRA e GOUVÊA, 2007; CKAGNAZOROFF e MACHADO, 2008;).

Grau de escolaridade:

Na tabela 4 houve a predominância das entrevistadas exercendo seus papéis com nível superior incompleto (45,45%), fato este comum na Educação Física. Somente 27,27% das pesquisadas possuem nível superior completo. Um fato bastante relevante é que 27,27% das entrevistadas só possuem ensino médio, prática ainda muito comum nos esportes em geral, mesmo após a regulamentação da legislação do Conselho Federal de Educação Física – CONFEF.

Tabela 4 - Distribuição quanto ao grau de escolaridade

Grau de escolaridade	Frequência absoluta	%
Segundo grau completo	3	27,27
Terceiro grau incompleto	5	45,45
Terceiro grau completo	3	27,27
Graduada em mais de um curso superior	0	0
Total	11	100,00

Fonte: Questionário aplicado às gestoras de academia de ginástica da cidade de Natal/RN.

O que pode ser observado nesta tabela é que as mulheres sempre buscam melhorar seu grau de instrução, pois a maioria está cursando o ensino superior.

Outro fato que se destacou durante as entrevistas é que 100,00% das pesquisadas não possuem nenhuma pós-graduação.

Participação na renda familiar:

De acordo com a tabela 5 somente 27,27% declarou ter participação na renda familiar com mais de 30% no orçamento, já a grande maioria das gestoras apresenta participação na renda familiar em torno de 30%-80% (72,72%), esse dado é interessante, pois a maioria dos homens quer impor os gastos do orçamento familiar independente de quanto essa mulher coopere com ele. (TANURE *et al.*, 2006).

Tabela 5 - Distribuição quanto a participação na renda familiar

Renda familiar	Freqüência absoluta	%
Mais de 30%	3	27,27
De 30% a 50%	4	36,36
De 50% a 80%	4	36,36
Mais de 80%	0	0
Total	11	100,00

Fonte: Questionário aplicado às gestoras de academia de ginástica da cidade de Natal/RN.

Apesar das mulheres representarem grande parte do orçamento familiar os estudos demonstram que seus parceiros ainda são vistos na sociedade como o principal responsável pela sustentação financeira do lar (LINDO *et al.*, 2007; MINADEO, 2009).

Isso pode ser comprovado na presente pesquisa que verifica que somente 36,36% participam da renda familiar igual ou superior ao orçamento masculino.

Tempo de experiência no cargo:

Segundo os dados da tabela 6 observa-se que a maioria das entrevistadas (63,64%) está entre 2-5 anos de trabalho na mesma academia, e somente 9,09% estão entre 6-10 anos, perfazendo um total de 72,73%. Esses dados demonstram que nesse setor a instituição tende a manter o funcionário, fato que possibilita o desenvolvimento de habilidades e atitudes.

Tabela 6 - Distribuição quanto ao tempo de experiência no cargo

Tempo no cargo	Frequência absoluta	%
Menos de 2 anos	3	27,27
De 2 a 5 anos	7	63,64
De 5 a 10 anos	1	9,09
Mais de 10 anos	0	0
Total	11	100,00

Fonte: Questionário aplicado às gestoras de academia de ginástica da cidade de Natal/RN.

É importante salientar que profissionais competentes são relevantes para a organização, visto que a maioria das entrevistadas está exercendo tal função entre 2-5 anos. A realização pessoal faz com que essas mulheres exerçam suas funções com dedicação, mas nada impede que as também o façam por necessidade.

Tempo de serviço total na academia de ginástica:

Dentre as 11 entrevistadas somente uma possui menos de 5 anos de serviço (9,09%) e a maior parte delas possui entre 5 e 10 anos (90,91%) corroborando com os dados exibidos na tabela anterior. Por ser um meio competitivo pode-se supor que os profissionais mais competentes são mantidos nas organizações.

Tabela 7 - Distribuição quanto ao tempo de serviço total na academia de ginástica

Tempo de serviço na academia de ginástica	Frequência absoluta	%
Menos de 5 anos	1	9,09
De 5 a 10 anos	10	90,91
De 10 a 15 anos	0	0
Mais de 15 anos		
Total	11	100,00

Fonte: Questionário aplicado às gestoras de academia de ginástica da cidade de Natal/RN.

De acordo com a literatura o tempo dedicado a família consome o tempo que seria dedicado ao trabalho e vice-versa, por isso que profissionais competentes têm que saber administrar seu tempo. Os trabalhos acerca deste tema relatam que a mulher consegue fracionar seu tempo de maneira que facilitem suas prioridades (SALA 2006). Aquelas que são mulheres de carreira priorizam mais o trabalho e aquelas que são mulheres de carreira e família tendem a dividir seu tempo de

maneira que satisfaça os dois papéis exercidos por ela na sociedade (SCHWARTZ, 2001).

Regime de trabalho:

Apenas 01 gestora informou ter o regime de dedicação exclusiva (9,09%), sendo esta coordenadora, de acordo com o cruzamento que está em anexo. Duas gestoras informaram possuírem o regime de trabalho de meio expediente (18,18%) estas podem ser classificadas como mulheres de carreira e de família, segundo Schwartz (2001) ou ainda, podem se classificar como aquelas que ainda cursam o ensino superior e não podem se dedicar integralmente ao trabalho. As demais possuem o regime integral (72,73%).

Tabela 8 - Distribuição quanto ao regime de trabalho

Regime de trabalho	Frequência absoluta	%
Horista	0	0
Meio expediente	2	18,18
Integral	8	72,73
Dedicação exclusiva	1	9,09
Total	11	100,00

Fonte: Questionário aplicado às gestoras de academia de ginástica da cidade de Natal/RN.

A capacidade que as mulheres possuem em desenvolver várias tarefas e papéis ao mesmo tempo faz com que elas consigam dedicar-se as tarefas domésticas com a mesma intensidade que já o fez durante o dia.

Outro ponto que auxiliam essa jornada de trabalho é a disponibilização de creches e berçários dentro das empresas e/ou a ajuda de alguém que lhe dê suporte nas tarefas domésticas (MENDA, 2004).

Perfil sócio-demográfico predominante das entrevistadas:

Esta tabela tem o intuito de demonstrar sob um prisma geral o perfil sócio-demográfico das entrevistadas.

Tabela 9 - Distribuição quanto ao perfil sócio-demográfico predominante das entrevistadas

Perfil demográfico	Predominante	%
Estado civil	Casada/Solteira	72,72
Número de filhos	Nenhum filho	54,55
Cargo de gestão	Gerente	54,55
Grau de escolaridade	Ensino superior incompleto	45,45
Participação na renda familiar	Entre 30% - 50%/50% - 80%	36,36
Tempo como gestora	Entre 2 e 5 anos	63,64
Tempo de serviço total	Entre 5 e 10 anos	90,91
Regime de trabalho	Integral	72,73

Fonte: Questionário aplicado às gestoras de academia de ginástica da cidade de Natal/RN.

Conforme se observa na tabela 9, nesta pesquisa 72,72% das entrevistadas encontram-se casadas ou solteiras sem filhos (54,55%) – pode-se então classificá-las como mulheres de carreira e de família, e, ainda, entre as solteiras acredita-se que esteja ocorrendo o fenômeno do adiamento dos planos pessoais em prol dos profissionais (MELO, 2002) – exercendo a função de gerente (54,55%), para tal necessitam possuir competência gerencial. Muitas ainda com curso superior incompleto (54,55%), muito embora buscando o crescimento intelectual conforme autores reconhecem que as mulheres têm adquirido mais instruções que os homens (MINADEO, 2009). Estas mulheres participam ativamente na renda familiar entre 30%-80% (72,72%), corroborando com as estatísticas do IBGE na qual as mulheres têm participação ativa na renda familiar. De acordo com Faria *et al.* (2008) a estabilidade de emprego para as mulheres em determinados casos são maiores que os homens, isto pode ser observado nesta pesquisa onde a maioria possui tempo total de serviço entre 5 e 10 anos (63,64%) exercendo o cargo de gestora da academia entre 2 e 5 anos (63,64%), sabendo-se que este ainda é um preconceito em torno das mulheres, já que são poucas as mulheres a chegar ao topo da hierarquia empresarial, principalmente na área esportiva, onde a mulher foi muito bloqueada (NEIVA *et al.*, 2006).

4.2 IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL DAS PESQUISADAS

Com intuito de responder aos objetivos, pesquisou-se a percepção das participantes sobre competências gerenciais. Para tal, as gestoras de academias deveriam escolher cinco variáveis que considerassem mais importantes. O primeiro indicador avaliado foi o cognitivo, seguido dos indicadores comportamentais – habilidades e atitudes, e finalmente a questão quanto a conciliação vida profissional e pessoal.

4.2.1. INDICADOR COGNITIVO

O indicador cognitivo segundo Braga e Brito (2009) refere-se ao saber teórico, ou seja, o conhecimento, que segundo Stewart (1998) é o principal ingrediente produzido pelos indivíduos. Feigenbaum e Feigenbaum (2003) corroboram com este pensamento quando afirmam que a partir do gerenciamento do conhecimento é que as organizações tornam os indivíduos como ativos mais importantes para elas.

Os dados da tabela 10 revelam a classificação dos indicadores cognitivos pelo grau de importância:

Tabela 10 - Demonstrativo dos indicadores cognitivos

Variáveis	Frequência absoluta	%
Gestão de pessoas	7	63,64
Psicologia Organizacional	7	63,64
Administração/Finanças	6	54,55
Planejamento Estratégico e Operacional	6	54,55
Técnico Específico (Rh, financeiro, etc.)	6	54,55
Gestão de qualidade	6	54,55
Produto/Mercado de atuação da empresa	6	54,55
Informática	5	45,45
Área/setor de (política/legislação, sistema, mercado)	4	36,36
Processo de tomada de decisão	3	27,27

Fonte: Questionário aplicado às gestoras de academia de ginástica da cidade de Natal/RN.

A variável mais apontada pelas gestoras de academia como indicador cognitivo foram gestão de pessoas e psicologia organizacional com 63,64%.

Essa variável é de suma importância já que cada indivíduo apresenta valores, atitudes, experiências que são compartilhadas dentro da organização. Pode-se observar sua presença na definição de competência de Fleury e Fleury (2001) quando relata que é ...uma saber agir de maneira responsável...

Esse resultado pode ser confirmado nas afirmações de Resende (2000) e Perrenoud (2002) quando mencionam a respeito da vivência prática dos conhecimentos, aptidões para enfrentar situações, habilidades, valores e interesse no todo ou em alguma parte desde que se obtenham resultados. Brandão et al. (2008) corroboram com esta afirmação quando citam o comportamento adotado pelas pessoas no trabalho e suas realizações. Zariffian (2008) declara ainda as questões do assumir responsabilidades e o tomar iniciativas como competências individuais, e, ainda, acrescenta que essa competência faz parte da personalidade do indivíduo.

Outra variável escolhida pelas entrevistadas como mais importante foi a gestão de pessoas estando relacionada à administração de recursos humanos. Que segundo Fleury e Fleury (2001) os primórdios da gestão de pessoas com a introdução do taylorismo/fordismo sendo os trabalhadores os ativos mais importantes desse processo. Isso se deve ao fato da mulher empreendedora adotar estratégias que exige um amplo envolvimento das pessoas dentro da empresa (SILVEIRA e GOUVÊA, 2008). Outro ponto importante é que Diniz e Vieira (2008) afirmam que o modelo de gestão por competência vem surgindo como uma alternativa de gerir os recursos humanos.

A variável administração/finanças são conhecimentos sobre as áreas administrativa e financeira. Fleury e Fleury (2001) cita que o saber mobilizar envolvendo a mobilização financeira e de acordo com Machado *et al.* (2008) e Silveira e Gouvêa (2008) observa-se a dificuldade das mulheres conduzirem suas empresas, principalmente na área financeira em virtude do preconceito sofrido por elas. Que segundo Levy-Leboyer (1999) mencionado nos conceitos de competência de Bitencourt (2001), relata que as competências são comportamentos que algumas pessoas dominam melhor que outras as tornando mais eficazes sem distinção de gênero.

A outra variável mencionada por elas foi o planejamento estratégico e operacional que está relacionado aos processos de planejamento com intenção de orientar os planos de ação da organização. Zariffian (2008) complementa essa informação quando relaciona o domínio sobre os processos e equipamentos para a realização do planejamento e seqüenciamento das competências organizacionais.

No modelo das metas racionais estudadas por Quinn *et al.* (2003) observa-se a importância do planejamento e organização. Silveira e Gouvêa (2008) relatam como as mulheres adotam um planejamento que repercute positivamente a organização.

A variável técnico específico também foi relacionada pelas gestoras de academias de ginástica como sendo a segunda na escala de importância igualmente como as outras. Por ser uma variável que revela importância sobre os conhecimentos técnicos próprios de sua área de formação. Com isso, elas demonstram a preocupação com a manutenção dos conhecimentos de sua área específica. Isso pode ser observado quando Resende (2000) relata que as organizações priorizam mais as pessoas que fazem bem o trabalho, enquanto França (2008) ressalta o conjunto de aptidões e qualificações técnicas que passa a ser exigido dos profissionais.

A gestão de qualidade também foi uma variável escolhida por elas que obteve o percentual de 54,55% que compreende o conhecimento sobre o funcionamento do sistema de qualidade total, pois esta variável irá observar o nível de satisfação do cliente, gerando uma imagem positiva para as organizações. Nos estudos demonstrados por Silveira e Gouvêa (2008) enfocam o perfil das características comportamentais das empreendedoras, mostrando que elas possuem características de personalidade comuns entre si.

O produto/mercado de atuação da empresa significa o conhecimento sobre o mercado de trabalho que para ela também é importante. Os estudos de Machado (2003) mencionam que o empreendedorismo feminino vem aumentando e que um dos motivos para que isso ocorra é a percepção que as mulheres possuem sobre a oportunidade que o mercado de trabalho oferece.

Capelle *et al.* (2007) e Faria *et al.* (2008) ainda relatam as características próprias das mulheres e a maneira diferenciada e inovadora como elas gerenciam seus negócios.

Portanto, verifica-se que as gestoras de academias de ginástica preocupam-se em primeiro lugar com o comportamento das pessoas dentro da organização, seguido do conhecimento sobre diversas áreas como administração e finanças, visto que todas as entrevistadas não possuem formação nessa área e de acordo com o pesquisado a mulher em geral procura obter maior grau de instrução em virtude do preconceito sofrido por elas. Ela procura conhecer sobre a empresa para que possa desenvolver o planejamento estratégico e operacional, que é uma das características que as mulheres possuem; sem se descuidar das questões técnico específico, afinal é a sua área de formação. Elas também se preocupam com a qualidade do seu produto e a impressão que geram no público, justamente para observar como estão situados no mercado de trabalho.

4.2.2. INDICADOR COMPORTAMENTAL (HABILIDADES)

Nesta fase do questionário as gestoras responderam sobre as habilidades, ou seja, a capacidade que elas possuem para aplicar os conhecimentos teóricos.

É exigido do indivíduo que ele seja competente naquilo que faz, e um dos indicadores da competência são as habilidades, estas serão peculiares às funções exercidas por eles.

Os dados da tabela 11 indicam a classificação das variáveis de acordo com o grau de importância:

Tabela 11 - Demonstrativo dos indicadores comportamentais
(Habilidades)

Variáveis	Frequência absoluta	%
Trabalho em equipe	9	81,82
Comunicação / Saber ouvir	8	72,73
Organização	6	54,55
Liderança	6	54,55
Planejamento	5	45,45
Criatividade/Inovação	5	45,45
Inspiração e Motivação da Equipe	4	36,36
Relações Interpessoais	4	36,36
Decisão	3	27,27
Análise e síntese	2	18,18
Execução	2	18,18
Administração de conflito e negociação	1	9,09

Fonte: Questionário aplicado às gestoras de academia de ginástica da cidade de Natal/RN.

A variável mais relevante deste indicador foi o trabalho em equipe com 81,82%. Essa habilidade reflete a facilidade de integrar-se a equipe e de entrosar-se com os demais membros.

No modelo das relações humanas de Quinn *et al.* (2003) a constituição de equipes demonstra a capacidade que elas possuem em ser os facilitadores da equipe.

Ao se observar as características femininas exibidas no quadro de Faria *et al.* (2009), verificam-se a grande capacidade de trabalhar em equipe, pois as primeiras características mencionadas por Gomes (2005 *apud* FARIA *et al.*, 2009) são: sensibilidade, compreensão, espírito de grupo e estilo cooperativo. As características citadas por Peters (2004) *apud* FARIA *et al.*, 2009) compreendem maior habilidade de improvisação e entendem e desenvolvem relacionamentos com mais facilidade, já Costa e Neves (1997) *apud* FARIA *et al.*, 2009) relatam a colaboração e a capacidade de persuasão. Todas essas e outras são mencionadas por Probst (2003) e são tidas como desejáveis por muitas organizações para o exercício da função de gerentes. Ela ainda relata a facilidade que a mulher possui em trabalhar em equipe.

A comunicação/saber ouvir foi a segunda variável mais citada com 72,73% que descreve a capacidade de escutar e de se fazer entender por elas.

Quinn *et al.* (2003) relatam a comunicação eficaz como parte integrante do modelo das relações humanas, que fica bem evidente no papel de mentor da

organização. Fleury e Fleury (2001) mencionam o saber comunicar como parte indispensável para a gestora transmitir as informações assegurando o entendimento da mensagem pelos outros. Embora, Sveiby (1998) afirme que o conhecimento nunca é transmitido totalmente, pois a informação não é passada totalmente por quem transmite assim como também não é recebida da mesma maneira pelo receptor.

Por isso, é importante que o líder saiba trabalhar em equipe sendo ao mesmo tempo o mentor e o facilitador da equipe e para tal desenvolver a capacidade de comunicar-se e saber ouvir para o melhor rendimento de sua equipe.

4.2.3. INDICADOR COMPORTAMENTAL (ATITUDES)

Atitude refere-se a capacidade de agir e de fazer do indivíduo a partir da decisão e motivação pessoal. As atitudes do indivíduo exercem grande poder em suas vidas, elas podem ajudar a construir uma auto-imagem positiva ou destruir sonhos e desejos.

As atitudes consideradas mais importantes para as gestoras de academias estão descritas na tabela abaixo:

Tabela 12 - Demonstrativo dos indicadores comportamentais (Atitudes)

Variáveis	Frequência absoluta	%
Flexível	11	100,00
Responsável	8	72,73
Servidora / Cuidadora	7	63,64
Comprometida	7	63,64
Ética	6	54,55
Auto-confiante	6	54,55
Auto-motivada	5	45,45
Aprendiz / Educadora	4	36,36
Visionária	1	9,09

Fonte: Questionário aplicado às gestoras de academia de ginástica da cidade de Natal/RN.

A flexibilidade foi a variável mais citada entre todas elas, o que se observa é que as 11 (onze) entrevistadas citaram-na; que se refere a capacidade de aceitar e ouvir opiniões diferentes, assim como perceber as constantes transformações geradoras da necessidade de mudanças organizacionais. Melo (2002) relata a

dificuldade ultrapassada pelas mulheres durante sua ascensão profissional ressaltando a flexibilidade como característica marcante dessas mulheres. Menda (2004) ainda relata que as mulheres necessitam de condições especiais já que elas exercem vários papéis dentro da sociedade. Embora Minadeo (2009) informe que as mulheres que exercem vários papéis se estressa menos que aqueles que se dedicam somente aos serviços domésticos, pois ao dividir as preocupações diminui as expectativas e frustrações geradas por eles.

A segunda variável escolhida pelas entrevistadas foi a responsabilidade com 72,73% que se caracteriza como uma resposta as atribuições do cargo as expectativas da organização em relação a sua pessoa. A definição de competência de Le Boterf (2003) reflete a questão da responsabilidade como ponto principal. Enquanto Fleury e Fleury (2001) discute a importância do saber assumir responsabilidades, assumindo riscos e conseqüências.

Como a flexibilidade é uma das características mais marcante da mulher observa-se que nesta pesquisa elas a utilizam para o trabalho em equipe, assim como a capacidade de ouvir críticas e sugestões como um ato de responsabilidade, já que desenvolve um papel de líder. Resende (2000) corrobora com essa afirmação quando apresenta as seguintes competências profissionais: comunicação, empatia, autocontrole emocional, flexibilidade mental e atitudinal.

4.3. PERCEPÇÃO E CONCILIAÇÃO DA VIDA PESSOAL E DO TRABALHO DAS GESTORAS DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA

Essa terceira parte do questionário foi composta por questões que abrangem a conciliação vida pessoal e profissional.

As gestoras de academias de ginástica devem saber administrar a complexibilidade dessa questão levando em conta os diversos saberes que segundo Le Boterf (2003) são: saber agir com pertinência, saber mobilizar, saber integrar ou combinar saberes múltiplos e heterogêneos, saber transpor e saber aprender a aprender.

Os dados referentes a tabela 13 mostram as atitudes que favorecem a conciliação vida pessoal e profissional dessas mulheres.

Tabela 13 – Demonstrativo dos significados com relação a atitude favorecedoras da conciliação vida pessoal e trabalho

Significados	Frequência absoluta	%
Administração do tempo nas atividades realizadas no trabalho	8	72,73
Estabilidade na carreira	8	72,73
Conciliação de interesses	8	72,73
Atendimento às expectativas da organização e da família	7	63,64
Aprender a dosar suas energias e atividades	6	54,55
O diálogo, a relação franca e aberta entre os cônjuges	5	45,45
Adiamento dos sonhos pessoais como filhos e casamento	5	45,45
Reflexão decorrente da maturidade e acúmulo de expectativas	4	36,36
Priorização da família em detrimento da ascensão profissional	2	18,18
Atenção diminuída aos filhos	2	18,18

Fonte: Questionário aplicado às gestoras de academia de ginástica da cidade de Natal/RN.

As três variáveis mais assinaladas por elas foram administração do tempo nas atividades realizadas no trabalho, estabilidade na carreira e conciliação de interesses com 72,73%.

As entrevistadas citaram a administração do tempo nas atividades realizadas no trabalho, visto que, a maioria delas possui filhos de acordo com a tabela no anexo. Elas necessitam de uma boa administração para conciliar trabalho e família, muito embora autores referenciem o adiamento dos planos familiares em prol da carreira como Melo (2002), Machado (2003) e Damasceno (2010). Mas, mesmo assim, normalmente, as mulheres têm a capacidade de exercer múltiplos papéis, já que é uma característica do universo feminino, elas conseguem fazer diversas coisas ao mesmo tempo encontrando assim um meio termo entre família e trabalho (CAPELLE *et al.*, 2007; JONATHAN e SILVA, 2007).

Capelle *et al.* (2007) ainda acrescentam a questão da administração de conflitos psicológicos sofrido por ela quando estão ausentes na educação dos filhos.

Com relação a estabilidade na carreira observa-se a importância quando se verifica os dados com relação ao tempo de serviço onde foi observado que as entrevistadas trabalham nas academias entre 5 e 10 anos. Lindo *et al.* (2007) mencionam que quando as mulheres estão realizadas possuem um índice proveitoso do tempo de experiência no cargo.

Para a conciliação de interesses Menda (2004) e Melo *et al.* (2008) informam que a mulher necessita manter os interesses familiares e profissionais em

equilíbrio e para isso muitas vezes ela se sacrifica como pessoa, apesar de que na maioria das vezes essa conciliação é realizada com sucesso.

Por isso, Capelle *et al.* (2007) revelam dificuldade por elas encontrada sendo necessário criar estratégias constantemente, já que enfrentam dupla ou tripla jornada de trabalho.

Essas três variáveis se intercalam para que a mulher possa obter êxito. Para a conciliação de seus interesses é necessário que ela consiga administrar bem seu tempo que só será realizado com sucesso à medida que a mesma possui estabilidade na carreira.

4.4. PERCEPÇÃO SOBRE AS IMPLICAÇÕES DO TEMPO NA BUSCA POR QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL E DEDICAÇÃO À PRÁTICA GERENCIAL INFLUENCIANDO NA VIDA PESSOAL

Nesta etapa as entrevistadas responderam sobre quais as implicações do seu tempo para que as mesmas buscassem qualificação profissional.

Tabela 14 – Demonstrativo dos significados da percepção sobre as implicações do tempo na busca por qualificação profissional e dedicação à prática gerencial influenciando na vida pessoal

Significados	Frequência absoluta	%
Desenvolvimento pessoal e desenvolvimento de habilidades construtivas	6	54,54
Administro bem o tempo. Consigo conciliar trabalho e vida pessoal sem problema	5	45,45
Desenvolvimento do espírito empreendedor	5	45,45
Cansaço físico, falta de disposição e redução da concentração	3	27,27
Reclamações, cobranças e pressões familiares	3	27,27
Acúmulo de tarefas e menos tempo para atividades pessoais	3	27,27
Problemas de saúde	2	18,18
Reações emocionais	1	9,09
Relações afetivas	1	9,09

Fonte: Questionário aplicado às gestoras de academia de ginástica da cidade de Natal/RN.

A variável que mais se destacou foi o desenvolvimento pessoal e desenvolvimento de habilidades construtivas com 54,54%. Neste caso observa-se que ainda é muito penosa essa conciliação, principalmente para aqueles que ainda

enfrentam uma terceira jornada de trabalho (TANURE *et al.*, 2006); mas, mesmo assim observa-se a busca pelo conhecimento citada nas diversas literaturas, Probst (2003), Tanure *et al.* (2006), Lindo *et al.* (2007), Melo *et al.* (2009) onde todos reconhecem o esforço das mulheres em se envolverem com os estudos para chegarem ao topo da hierarquia organizacional.

Em seguida, elas responderam que administravam bem o tempo e o desenvolvimento do espírito empreendedor com 45,45%. O que se verifica é que a maioria das mulheres consegue desenvolver várias tarefas ao mesmo tempo e ainda obter êxito que são aprimorados com a experiência (JONATHAN e SILVA, 2007).

Outros afirmam a importância do desenvolvimento do espírito empreendedor que elas procuram desenvolver suas carreiras segundo Silveira e Gouvêa (2008) são auto-realização, conhecimento, coragem, criatividade, dedicação, entre outras. Machado *et al.* (2008) ainda acrescentam além das características pessoais citadas acima, apresentam aspectos ligados à gestão que são gestão compartilhada, focar os resultados e lucratividade e ausência de endividamento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão apresentadas as considerações finais e discutidas as contribuições que este estudo pode apresentar para novos trabalhos sobre o tema.

Esta pesquisa teve a finalidade de conhecer a percepção sobre o perfil de competência profissional das mulheres gestoras de academias de ginástica e como elas conciliam vida profissional e pessoal. Através desta foi possível perceber que para elas gestão de pessoas e psicologia organizacional são de suma importância para a gestão das academias e que para isso elas necessitam priorizar o trabalho em equipe cuja ação precisa de flexibilidade tanto na vida profissional como na pessoal.

De modo geral foi percebido que elas preocupam-se com as pessoas dentro das organizações, por esta ser uma característica marcante do universo feminino e corroborando com os autores que ressaltam que os ativos intangíveis são mais importantes que os tangíveis. A competência necessita dos três indicadores para que possa ser exercida. E, ao analisar os indicadores comportamentais – habilidades percebe-se que o trabalho em equipe está em primeiro lugar e para as atitudes o que se observa é a flexibilidade. Portanto, a maneira como as gestoras de academias de ginástica percebem competência revelam-se ao modo de agir voltado para o ser humano, pois para desenvolver o sentido de equipe ela necessita saber administrar e enfrentar o comportamento humano e ser flexível tanto com relação aos seus princípios quanto as considerações do restante do grupo.

As outras variáveis apontadas neste trabalho só corroboram para o melhor desenvolvimento desta competência, pois é importante que as gestoras tenham responsabilidade, desenvolvam uma boa comunicação e tenham conhecimento técnico específico, sobre administração financeira suficientes para poder desenvolver um bom planejamento estratégico envolvendo a gestão de qualidade visando uma melhor oportunidade no mercado de trabalho.

No que diz respeito as estratégias por elas utilizadas para conciliar vida pessoal e profissional observa-se a questão da administração do tempo, para que possa conciliar seus interesses e conseguir tranquilidade a partir do momento que tem estabilidade na carreira. Às vezes, é necessário que durante essa conciliação

ela precise se ausentar do trabalho e para isso tem que haver compreensão da organização.

Este estudo contribui para a aplicação do modelo em outras organizações, já que as gestoras compartilham realidades semelhantes quanto a gestão e a conciliação vida profissional e pessoal.

Pode-se ainda realizar outros estudos complementares sobre como essas organizações atuam na facilitação/ou não para a conciliação vida pessoal e profissional da mulher gestora.

Outro ponto a ser recomendado é uma pesquisa qualitativa sobre esse assunto com o objetivo de verificar a percepção das mulheres gestoras sobre suas emoções em relação ao conflito vivido por elas nos diversos papéis dentro da sociedade.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração. Guia completo de conteúdo e forma:** inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

AGOSTINI, Bárbara Raquel; BEHRENS, Marilda Aparecida. A prática pedagógica do professor de educação física no paradigma da complexidade. **Revista Brasileira de Educação Física, Esporte, Lazer e Dança.** v. 1, n. 2, p. 63-73, jun. 2006.

BITENCOURT, Claudia Cristina. **A gestão de competências gerenciais:** a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. 320f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração; Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2001.

BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência:** como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro. São Paulo: Nova Cultural, 1991.

BRAGA, José Luciano; BRITO Lydia Maria Pinto. Perfil ideal de competência profissional de Gestores da área de saúde. EnGPR – ANPAD. **Anais...** 2009. CD-ROM.

BRANCO, A. M. H. C.; LIMA, M. A. M. Processo de seleção por competição: estudo de caso em instituição financeira estatal. In: BRITO, L. M. P. (Org.). **Práticas de pesquisas em gestão de pessoas 2:** a tênue separação entre o público e privado no Brasil. Fortaleza: Edições UFC, 2008. p. 57-83.

BRANDÃO, Hugo Pena; PUENTE-PALACIOS, Kátia Elizabeth; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. A análise multinível aplicada ao estudo de competência: em busca de uma compreensão mais integrada e abrangente sobre a noção de competência. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENAMPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

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

_____ ; CARLOS, Maria das Graças de Oliveira; AVELINO, Fernando Antônio de Moura. Gestão de competências – como os trabalhadores percebem este modelo? In: BRITO, Lydia Maria Pinto. (Org.). **Práticas de pesquisas em gestão de pessoas**: percepções de fragmentos e contradições do microcosmo do cotidiano do trabalho. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2007. v. 1, p. 187-210.

CAPINUSSU, José Maurício. **Administração desportiva moderna**, São Paulo: Ibrasa, 2002.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de talentos**: coaching e mentoring. 11ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHOO, Chuen Wei. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

CKAGNAZAROFF Ivan Beck; MACHADO, Mirian Lúcia Jácome. Empoderamento de mulheres: avaliação de impacto de uma ONG na região metropolitana de Belo Horizonte. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENAMPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

DAMASCENO, Luiza Débora Jucá. **Empreendedorismo feminino**: um estudo das mulheres empreendedoras com modelo proposto por Dornelas. 2010. Monografia (Graduação) – Faculdade 7 Setembro, Fortaleza, 2010. Disponível em: <http://www.fa7.edu.br/recursos/imagens/File/administração/ic/vi_encontro/LUIZA_D EBORA_JUCA_DAMASCENO_EMPREENDEDORISMO_FEMININO.pdf>. Acesso em: 17 out. 2010.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Métodos e aplicações práticas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DINIZ, Patrícia Andrade; VIEIRA, Adriane. O controle e o exercício de poder na gestão por competência: um olhar foucaultiano. *In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENAMPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

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

FEIGENBAUM, Armando V.; FEIGENBAUM Donaldo S. **O poder do capital gerencial: como utilizar as notas determinantes da inovação, da rentabilidade e do crescimento em uma exigente economia global.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

FERNANDES, Rita de Cássia. Significados da ginástica para mulheres praticantes em academias. **Motriz.** Rio Claro, v. 11, n. 2, p. 107-112, mai./ago. 2005

FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria Tereza L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001.

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

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

JONATHAN, Eva G. Empreendedorismo feminino no setor tecnológico brasileiro: dificuldades e tendências. In: EGEPE – ENCONTRO DE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3, 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: EGEPE, 2003.

JONATHAN, E. G.; SILVA, T. M. R. Empreendedorismo feminino: tecendo a trama de demandas conflitantes. **Psicologia & Sociedade**. V.1, n.19, p. 77-84, jan.-abr., 2007.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Artmed: Bookman, 2003.

LINDO, Maíra, Riscado; CARDOSO, Patrícia Mendonça; RODRIGUES, Mônica Esteves; WETZEL, Ursula. Vida pessoal e vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. **RAC-Eletrônica**, v. 1, n.1, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.edu.br>>. Acesso em: 17 out. 2010.

MACHADO, H. V.; SILVEIRA, A.; HOELTGEBAUM, M.; GOUVEIA, A. B. C. T. Significados de sucesso e fracasso nos negócios: o que dizem as mulheres empreendedoras. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENAMPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

MACHADO, H. V.; ST-CYR, L.; MIONE, A.; ALVES, M. C. M. O processo de criação de empresas por mulheres. **ERA electron.** , v. 2, n. 2, jul.-dez., 2003.

MELO, Kelli Souza; APARÍCIO, Ingrid; OLIVEIRA Priscila Coelho; CALVOSA, Marcello Vinícius Dória. Desenvolvimento de carreira: o papel da mulher nas organizações. **Revista Caderno de Administração**, v. 1, n. 3, jan./jun. 2009.

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

MENDA, Patrícia Buksztejn. **Análise da dicotomia sofrimento e prazer na função gerencial feminina**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade

Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em: <<http://www.Lume.ufrgs.br/bitstream.handle/10183/4875/000416590.pdf?>>. Acesso em: 17 out. 2010.

MINADEO, Roberto. Empreendedorismo feminino. **Ágora revista eletrônica**. Cerro Grande, v. 4, n. 8, jun. 2009. Disponível em: <<http://www.agora.ceedo.com.br>>. Acesso em: 28 de out. De 2010.

NEIVA, G.; GOMES, E. M. P.; COSTA, J. S. **Academias de ginástica só para mulheres: inovação ou tradição?** 2006. Disponível em: <http://200.130.7.5/spmu/portal_pr/programas/resultados_1/encontro%20pensando%20gênero%20e%20ciências.doc>. Acesso em: 10 de junho de 2010.

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

NONAKA, Ikujiro; TAKEUSCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORONHA, E. C. S. F; VOLPATO, T. G. A trajetória educacional e profissional da mulher administradora. **Belo Horizonte**. v. 7, n. 2, p. 63-76, jul./dez., 2006.

PERRENOUD, Philippe *et al.* **As Competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PICARELLI FILHO, V. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas do conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 1997.

PINHO, Márcia Cristina Gomes de. Trabalho em equipe de saúde: limites e possibilidades de atuação eficaz. **Ciência & Cognição**. v. 8, [s.n], 2006. Disponível em: <[HTTP://www.ciciacognicao.org](http://www.ciciacognicao.org)>. Acessado em 22 out. 2010.

PROBST, E. R. A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho. **Revista Leonardo Pós.** V. 1, n. 2, p. 35-38, jan/jun, 2003.

QUINN, Robert E.; THOMPSON Michael P.; FAERMAN Sue R; McGRATH, Michael. **Competências gerenciais: princípios e aplicações.** Tradução de Cristiana de Assis Guerra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

ROESCH, S. M^a A. **Projetos de estágio, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOOF, Luiz Henrique e col. **Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005

RUTHES, R. M.; CUNHA, I. C. K. O. Entendendo as competências para aplicação na enfermagem. **Rev. Bras. Enferm.** v. 61, n. 1, p. 109-112, jan./fev., 2008.

SALA, G. B. B. **Os fatores de sucesso e fracasso e a gestão das empreendedoras em Blumenau/SC.** 2006. 62 f. Relatório final de estágio supervisionado (Graduação em Administração)–Universidade Regional de Blumenau, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006.

SANTOS, Ana Cristina Batista dos; NEPOMUCENO, Luciana Holanda. Crítica do conceito de competência ante as transformações no mundo do trabalho e na gestão das pessoas nas organizações. In: BRITO, Lydia Maria Pinto (Org.). **Práticas de pesquisas em gestão de pessoas: percepções de fragmentos e contradições do microcosmo do cotidiano do trabalho.** Fortaleza: Imprensa Universitária, 2007. v. 1, p. 211-230.

SCHWARTZ, F. N. Trabalho e vida pessoal. **Harvard Business Review,** Rio de Janeiro, v 10, n. 5 , p.118 -131, 2001.

SERASSUELO JUNIOR, H.; OLIVEIRA, S. R. S.; SIMÕES, A. C. Avaliação das tendências competitivas de atletas de judô: uma análise entre gêneros. **R. da Educação Física/UEM**. Maringá, v.20, n.4, p. 519-528, out./dez. 2009.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de ensino a distância da UFSC, 2001.

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

SORJ, Bila; FONTES, Adriana; MACHADO, Danielle Carusi. Políticas e práticas de conciliação entre família e trabalho no Brasil. **Caderno de pesquisa**. v. 37, n. 132, p. 573-594, set./dez. 2007.

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

SVEIBY, Karl Erick. **A nova riqueza das organizações, gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAJRA, Sanmya Fitosa. **Comunidades virtuais: um fenômeno na sociedade do conhecimento** São Paulo: Érica, 2002.

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

TEIXEIRA, F. J. S. (Org.). **Neoliberalismo e reestruturação produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho**. São Paulo: Cortez / UECE, 1995.

VALE, Luciana Lima. O empreendedorismo feminino no espaço produtivo do Maranhão: faces e contra-faces do trabalho feminino no atual contexto de reestruturação produtiva. *In*: Grupo de Estudos de Política da América Latina – GEPAL, 4, 2010, Londrina. **Anais...**Londrina: GEPAL, 2010.

ZARIFFIAN, Philippe. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO AS GESTORAS DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA

Universidade Potiguar – UnP
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA
Mestrado Profissional em Administração

PESQUISA DE IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL DAS GESTORAS DE ACADEMIAS DE GINÁSTICA

A presente pesquisa tem por objetivo identificar a percepção que as mulheres gestoras de academias de ginástica possuem sobre o perfil de competência profissional delas e apontar a conciliação de suas vidas profissional e pessoal.

Além do objetivo proposto, espera-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir para melhorar o gerenciamento exercido pelas mulheres diminuindo o preconceito em torno das mesmas.

O presente instrumento de pesquisa será na forma de questionário e as informações obtidas serão sigilosas. A participação das gestoras será espontânea, sem causar danos aos participantes.

Portanto, desde já agradecemos as participantes pela imensa contribuição a este trabalho.

Quaisquer dúvidas, contatar Aniuska Araújo (8896-6060 ou aniuska.melo@uol.com.br)

Os resultados finais, tabulados, serão colocados à disposição das academias e gestoras participantes da pesquisa.

Atenciosamente,
Aniuska Paiva Cavalcanti Melo de Araújo

Mestranda em Administração – UnP

1. Identificação da gestora de academia de ginástica**Marque com um "X"**

a) Estado Civil:

Casada ()

Solteira ()

Divorciada ou separada()

Outra ()

b) Possui filho(s)?

01 filho ()

02 filhos ()

Acima de 02 filhos ()

Nenhum filho ()

c) Cargo de gestão que ocupa atualmente:

Proprietária ()

Gerente ()

Coordenadora ()

Professora ()

d) Formação acadêmica:

Segundo grau completo ()

Terceiro grau incompleto ()

Terceiro grau completo ()

Graduada em mais de um curso superior ()

e) Formação em nível de Pós-graduação:

Especialização ()

Mestrado ()

Doutorado ()

Nenhuma pós-graduação ()

f) Em relação a renda familiar, os vencimentos da gestora representam quanto?

Mais de 30% ()

De 30% a 50% ()

De 50% a 80% ()

Mais de 80% ()

g) Experiência gerencial (tempo como gestora) de academia de ginástica:

Menos de 2 anos ()

De 2 a 5 anos ()

De 5 a 10 anos ()

Mais de 10 anos ()

h) Tempo de serviço total na academia de ginástica:

Menos de 5 anos ()

De 10 a 15 anos ()

De 5 a 10 anos ()

Mais de 15 anos ()

i) Média de horas por dia que acredite ser necessário dedicar à academia de ginástica para cumprir com as exigências do cargo ou função que exerce:

De 2 a 4 horas por dia ()

De 7 a 9 horas por dia ()

De 4 a 7 horas por dia ()

Mais que 9 horas por dia ()

j) Regime de trabalho:

Horista ()

Meio expediente ()

Integral ()

Dedicação exclusiva ()

1. Identificação do perfil de competência profissional da gestora de academia

Leia e analise as variáveis a seguir especificadas e escolha por meio de escala de 1 (menor importância) a 5 (máxima importância), assinalando cada nota (1, 2, 3, 4 e 5) sem repetir o peso.

Atenção: Para cada questão, as notas de 1 a 5 só poderão ser assinaladas uma única vez:

I – Indicador Cognitivo: conhecimentos (refere-se ao SABER teórico, conceitual, fundamental para orientar uma boa prática).

Variáveis	Definição	
1. Área / Setor de (política / legislação, sistema, mercado).	Conhecimentos de cunho estratégico sobre o mercado/sociedade no qual a Academia de Ginástica se insere, incluindo clientes, concorrentes, fornecedores e parceiros.	
2. Administração / Finanças.	Conhecimentos pertinentes às áreas de administração e finanças, incluindo custos bem como legislação, especialmente trabalhista e comercial.	
3. Planejamento Estratégico e Operacional.	Conhecimentos de Modelos e Processos de Planejamento, envolvendo desde o Diagnóstico, Definição de Propriedades até o Monitoramento/Avaliação, para orientar a adequada construção de Planos de Ação para a Organização.	
4. Gestão de Pessoas.	Conhecimentos sobre administração de recursos humanos (principais sistemas de pessoal, como: planejamento de RH, seleção/suprimento, treinamento e avaliação de desempenho).	
5. Técnico Específico (RH, financeiro, etc.).	Conhecimentos técnicos próprios de sua área de formação específica.	
6. Informática.	Conhecimento sobre o uso do computador, redes, internet, bem como dos principais softwares de sua área de atuação.	
7. Processos de Tomada de Decisão.	Conhecimentos de métodos e técnicas que facilitem a Tomada de Decisão.	
8. Gestão de Qualidade.	Conhecimento da teoria básica bem como dos Processos relacionados com o funcionamento de Sistema de Qualidade Total.	
9. Psicologia Organizacional.	Conhecimento sobre comportamento das pessoas dentro de uma Organização (comunicação interpessoal, administração de conflitos, negociação, motivação, formação de equipes).	
10. Produto / Mercado de atuação da empresa.	Conhecimento de nível mercadológico sobre os serviços e/ou produtos fornecidos pela Organização.	

II – Indicador Comportamental:

A - Habilidades (refere-se ao SABER FAZER, capacidade de aplicar os conhecimentos teóricos).

Variáveis (habilidade)	Definição	
1. Planejamento.	Capacidade de definir e compartilhar metas, estratégias e táticas referentes ao processo administrativo.	
2. Organização.	Capacidade de gerenciar o processo administrativo, bem como de definir os diversos papéis dos membros da equipe, incluindo a distribuição de atividades, tarefas e responsabilidades.	
3. Liderança.	Capacidade de influenciar e mobilizar o grupo de trabalho, visando alcançar objetivos orientados para o bem comum.	
4. Decisão.	Capacidade de definir ações/tomar atitudes após análise de alternativas, e que levem à resolução do problema/situação examinada.	
5. Comunicação / saber ouvir.	Capacidade de escutar superiores, colaboradores, clientes, fornecedores e parceiros, dar e receber <i>feedback</i> , bem como de se fazer entender, visando facilitar a integração entre as pessoas envolvidas e influenciar positivamente o ambiente de trabalho.	
6. Análise e Síntese.	Capacidade de criticar e sintetizar dados e informações sobre processos e pessoas, a fim de poder reunir elementos objetivos que permitam uma adequada tomada de decisão.	
7. Trabalho em equipe.	Habilidade pessoal que consiste na capacidade de entrosar-se facilmente com os demais membros da equipe e de converter-se em fator de integração do time como um todo.	
8. Criatividade / Inovação	Capacidade de gerar novas idéias (Criatividade), bem como promover sua implementação (Inovação).	
9. Execução.	Capacidade de pôr em prática os planos de ação elaborados, visando a efetiva consecução dos resultados pretendidos.	
10. Inspiração e Motivação da Equipe.	Capacidade (do líder) de criar condições propiciadoras de inspiração e motivação para sua equipe, na busca constante do moral elevado do grupo.	
11. Administração de Conflito e Negociação.	Capacidade de resolver conflitos interpessoais do grupo, alinhada a um elevado senso de negociação, de natureza prática.	
12. Relações Interpessoais	Capacidade de perceber a importância do bom relacionamento interpessoal e de trabalhar efetivamente junto à equipe para sua consecução.	(5)

B – Atitude (refere-se ao QUERER SER/ FAZER a partir da decisão e motivação pessoal.

Variáveis (ser...)	Definição	
1. Ética.	Respeito absoluto pelo outro, honestidade e justiça nas decisões, e coerência entre o discurso e a prática.	
2. Auto-confiante.	Consciência de suas próprias limitações (humildade) e de suas fortalezas (confiança), passando uma postura de segurança e equilíbrio para sua equipe.	
3. Flexível.	Abertura para ouvir/aceitar opiniões diferentes, bem como para perceber as constantes transformações geradoras da necessidade de mudanças organizacionais.	
4. Responsável.	Resposta, em nível ótimo, ao conjunto de Atribuições do Cargo, com elevado grau de correspondência às expectativas da Organização em relação à sua pessoa.	
5. Servidora / Cuidadora.	Consciência da importância do Servir/Cuidar dos liderados e dos clientes/usuários.	
6. Comprometida.	Compromisso e envolvimento com a Missão, Negócio e Resultados institucionais, bem como com as Pessoas da Organização.	
7. Auto-motivada.	Entusiasmo em nível elevado, evidenciado na postura corajosa de superação dos desafios do dia-a-dia.	
8. Visionária.	Antevisão de cenários (sonhos) para onde deseja levar a Organização e a Equipe e disposição para compartilhar estes sonhos com seu grupo de trabalho.	
9. Aprendiz / Educadora.	Disponibilidade para Querer aprender sempre (busca do auto-desenvolvimento), bem como Preocupação com o desenvolvimento de todos da equipe (papel educacional).	

Dentre as habilidades e atitudes apresentadas nos indicadores comportamentais deste questionário existem algumas que favoreçam a conciliação vida pessoal e trabalho?

SIM

Especifique abaixo as atitudes e habilidades do questionário acima que colaboram para a conciliação vida pessoal e profissional: _____

NÃO

Aponte os atributos comportamentais (habilidades e atitudes) que estão ausentes no questionário, mas que na sua percepção colaboraram na conciliação vida pessoal e

trabalho: _____

2. Percepção das gestoras da academia de ginástica e a conciliação Vida Pessoal e Trabalho

- A) Após ler, analisar e escolher os 05 fatores mais importantes na conciliação vida pessoal e trabalho; classifique suas escolhas por meio de escala de 1(mínima importância) a 5(máxima importância), assinalando cada nota (1, 2, 3, 4 e 5) sem repetir o peso, conforme tabela abaixo.

Categoria	Significados	
Atitudes Favorecedoras da Conciliação Vida Pessoal e Trabalho	O diálogo, a relação franca e aberta entre os cônjuges.	
	Administração do tempo nas atividades realizadas no trabalho.	
	Atendimento às expectativas da organização e da família.	
	Reflexão decorrente da maturidade e acúmulo de experiências.	
	Aprender a dosar suas energias e atividades.	
	Estabilidade na carreira.	
	Conciliação de interesses.	
	Priorização da família em detrimento da ascensão profissional.	
	Adiamento dos sonhos pessoais como filhos e casamento.	
	Atenção diminuída aos filhos.	

- A) Assinale a alternativa (marque com um "x") que mais se adéqua a sua percepção sobre as implicações do tempo na busca por qualificação profissional e na dedicação à prática gerencial influenciando na vida pessoal.

Implicações do tempo despendido na busca por qualificação profissional e na dedicação à prática gerencial influenciando na vida pessoal	MARQUE COM "X"
Reações emocionais (mágoa, angústia, irritação).	
Cansaço físico, falta de disposição e redução da concentração.	
Problemas de saúde (estresse, gastrite, insônia).	
Relações afetivas (conflitos entre os cônjuges, sentimento de culpa e insegurança).	
Reclamações, cobranças e pressões da família.	
Administro bem o tempo. Consigo conciliar trabalho e vida pessoal sem problema.	
Acúmulo de tarefas e menos tempo para atividades pessoais.	
Desenvolvimento pessoal e desenvolvimento de habilidades construtivas (auto-realização, coragem, capacidade de assumir riscos).	
Desenvolvimento do espírito empreendedor.	

APÊNDICE B: TABELAS DE CRUZAMENTOS DOS DADOS

Tabela 15 – Percentual do número de filhos x estado civil

Número de filhos	Estado civil		
	Casada	Solteira	Separada/Divorciada
Nenhum filho	1 25,00%	4 100,00%	1 33,33%
Um filho	0 0,00%	0 0,00%	2 66,67%
Dois filhos	3 75,00%	0 0,00%	0 0,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Questionário aplicado às gestoras de academia de ginástica da cidade de Natal/RN.

Tabela 16 – Percentual do número de filhos x cargo exercido na academia

Número de filhos	Cargo exercido		
	Coordenadora	Gerente	Proprietária
Nenhum filho	1 33,33%	4 66,67%	1 50,00%
Um filho	2 66,67%	0 0,00%	0 0,00%
Dois filhos	0 0,00%	2 33,33%	1 50,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Questionário aplicado às gestoras de academia de ginástica da cidade de Natal/RN.

Tabela 17 – Estado civil x cargo exercido na academia

Estado civil	Cargo exercido		
	Coordenadora	Gerente	Proprietária
Casada	1 33,33%	2 33,33%	1 50,00%
Solteira	0 0,00%	4 66,67%	0 0,00%
Separada/Divorciada	2 66,67%	0 0,00%	1 50,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Questionário aplicado às gestoras de academia de ginástica da cidade de Natal/RN.

Tabela 18 – Regime de trabalho x cargo exercido na academia

Regime de trabalho	Cargo exercido		
	Coordenadora	Gerente	Proprietária
Meio expediente	0 0,00%	1 16,67%	1 50,00%
Integral	2 66,67%	5 83,33%	1 50,00%
Dedicação exclusiva	1 33,33%	0 0,00%	0 0,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Questionário aplicado às gestoras de academia de ginástica da cidade de Natal/RN.

Tabela 19 – Tempo da gestora x cargo exercido na academia

Tempo da gestora	Cargo exercido		
	Coordenadora	Gerente	Proprietária
Menos de 2 anos	2 66,67%	1 16,67%	0 0,00%
Entre 2-5 anos	1 33,33%	1 16,67%	2 100,00%
Entre 6-10 anos	0 0,00%	4 66,67%	0 0,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Questionário aplicado às gestoras de academia de ginástica da cidade de Natal/RN.

Tabela 20 – Tempo de serviço x cargo exercido na academia

Tempo de serviço	Cargo exercido		
	Coordenadora	Gerente	Proprietária
Menos de 5 anos	3 100,00%	5 83,33%	0 0,00%
Entre 5-10 anos	0 0,00%	1 66,67%	2 100,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Questionário aplicado às gestoras de academia de ginástica da cidade de Natal/RN.

Tabela 21 – Participação na renda familiar x cargo exercido na academia

Participação na renda familiar	Cargo exercido		
	Coordenadora	Gerente	Proprietária
Entre 30-50%	2 66,67%	1 16,67%	1 50,00%
Entre 51-80%	0 0,00%	3 50,00%	1 50,00%
Mais de 80%	1 33,33%	2 33,33%	0 0,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Questionário aplicado às gestoras de academia de ginástica da cidade de Natal/RN.

Tabela 22 – Participação na renda familiar x estado civil

Participação na renda familiar	Estado civil		
	Casada	Solteira	Separada/Divorciada
Entre 30-50%	3 75,00%	0 0,00%	1 33,33%
Entre 51-80%	0 0,00%	3 75,00%	1 33,33%
Mais de 80%	1 25,00%	1 25,00%	1 33,33%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Questionário aplicado às gestoras de academia de ginástica da cidade de Natal/RN.

Tabela 23 – Número de filhos x participação na renda familiar

Número de filhos	Participação na renda familiar		
	Entre 30-50%	Entre 51-80%	Mais de 80%
Nenhum filho	1 25,00%	4 100,00%	1 33,33%
Um filho	1 25,00%	0 0,00%	1 33,33%
Dois filhos	2 50,00%	0 0,00%	1 33,33%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Questionário aplicado às gestoras de academia de ginástica da cidade de Natal/RN.