

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO - ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

Gabriela de Assis Mello

**MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO:
Observação do gênero feminino nas organizações**

Florianópolis
2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Gabriela de Assis Mello

MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO:
Observação do gênero feminino nas organizações.

Trabalho de Conclusão de Estágio, apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau em Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.
Área de concentração: Recursos Humanos.
Professor orientador: Dante Marciano Girardi, Doutor.

Florianópolis
2011

Gabriela de Assis Mello

MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO:
observação do gênero feminino nas organizações.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 08 de novembro de 2011.

Professor Gerson Rizatti
Coordenador de estágio

Professores avaliadores:

Professor Dante Marciano Girardi

Professor Mauricio Serva Oliveira

Professor Sérgio Luis Boeira

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi fruto de cinco anos dedicados ao estudo da ciência da administração. Durante este período precisei me afastar de minha cidade natal, me distanciando de pai, mãe, irmão, família, amigos de infância, entre outros. Apesar dessa grande distância sabia que sempre estavam do meu lado para o que eu precisasse, sempre me apoiando. E essa distância me permitiu enxergar os verdadeiros laços de amor e amizade, que nunca morrem.

Nesse período tive oportunidades de conhecer muitas pessoas novas, que me cativaram e que hoje me completam, fazendo toda a diferença na minha vida.

Primeiramente gostaria de agradecer meus pais, Mariara e Paulo Guilherme, por tudo que me ensinaram e me proporcionaram todos os anos da minha vida, com muito amor, carinho e respeito. Muito obrigada meus pais, vocês são os melhores!

Gostaria também de agradecer o meu irmão Bruno, e meus avós Scylla e Paulo e Maria Auxiliadora e Arapy. Vocês são um exemplo de vida para mim. Vô Paulo, já falecido, acredito que continua sempre presente em minhas conquistas.

Aos meus professores o meu muito obrigada. Vocês me ensinaram não apenas teorias e práticas na Administração, como principalmente teorias e práticas para a formação de uma boa pessoa. Agradeço a todos pelo que ensinaram. Principalmente gostaria de agradecer o professor Dante, meu orientador, o qual me ajudou e me orientou na elaboração desse trabalho.

Meus amigos que eu tanto amo o meu muito obrigado por estarem ao meu lado sempre quando precisei. Estarão sempre em meu coração: Stephania, Bruno, Livia, Renatha, Cindy, Mariane, Ana Maria, Fernanda, Alan, Gislaine, Daniele, Bruna, Luiza, Beatriz, Natacha, Angela, Vanessa, Gabriela, Cecília e muitos outros.

Por fim, agradeço ao meu namorado Rafael, por sempre me apoiar e acreditar em mim, pelo companheirismo que temos um pelo outro, pela amizade sincera e pelo amor que sentimos um pelo outro. Muito obrigada por estar presente na minha vida.

“Você não pode conectar os pontos olhando para frente; você só pode conectar os pontos olhando para trás. Assim, você precisa acreditar que os pontos irão se conectar de alguma maneira no futuro. Você precisa acreditar em alguma coisa – na sua coragem, no seu destino, na sua vida, no karma, em qualquer coisa. Este pensamento nunca me deixou na mão, e fez toda a diferença na minha vida.”

Steve Jobs (2005)

MELLO, Gabriela A . **Mulheres no mercado de trabalho**: observação do gênero feminino nas organizações(76 folhas). Trabalho de conclusão de estágio (Graduação em administração). Curso de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

RESUMO

Muitos estudiosos dizem que tudo se iniciou com a I e a II Guerras Mundiais, esse foi o período em que as mulheres começaram a se inserir no mercado de trabalho, pelo fato de faltar homens para trabalhar, já que muitos estavam na guerra. Desde então a mulher conquista cada vez mais o mercado de trabalho. Apesar dessas muitas conquistas, a partir de dados estatísticos, constata-se que ainda há uma grande diferença no mercado de trabalho quando se compara os gêneros, como diferenças salariais, dificuldades maiores para promoções dentro da empresa, a dupla jornada feminina, entre outros. Outra dificuldade encontrada é o modelo de liderança enraizado da nossa cultura patriarcal, o que muitas vezes leva a ocorrer a não valorização das características relacionadas ao feminino, o que prejudica as mulheres pois essa encontra barreiras para assumir cargos de alto escalão, e prejudica também as organizações pois é muito bom obter o equilíbrio entre as características do feminino e do masculino juntos, como se verá ao longo desse trabalho. Sendo assim, o questionamento do trabalho é: como se observa a relação de gêneros no trabalho nas indústrias de grande porte, de acordo com a quantidade de funcionários, na Grande Florianópolis? Para responder a essa pergunta foi realizado um estudo qualitativo descritivo, multi-caso, e com finalidade prática, que teve como base dados secundários e estudos através da fundamentação teórica e foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis pelo departamento de recursos humanos em três indústrias da Grande Florianópolis. Através dos dados secundários apresentados e da afirmação dos autores na fundamentação, se apresenta a situação atual de relação de gênero no mercado de trabalho. Esses dados secundários apresentam um cenário desfavorável ao universo feminino e muitos autores afirmam que as características relacionadas ao feminino não são muito bem valorizadas pelo mercado de trabalho, mas o presente trabalho comprova essas como sendo as mais bem avaliadas, mostrando uma certa mudança e tendência no mercado de trabalho, porém os gestores entrevistados não reconhecem essas características como sendo ligadas ao gênero. O presente estudo afirma que a relação entre determinadas características e o gênero não são tão claras como aparecem, já que não pode-se generalizar a todos. Dessa forma conclui-se uma valorização das características ditas femininas no mercado de trabalho, porém não necessariamente são reconhecidas como tais, não sendo, portanto, uma vantagem competitiva para as mulheres.

Palavras-chaves: Mulher no mercado de trabalho; relações de gênero; inteligência de gênero; mulher executiva.

ABSTRACT

Many scholars say that everything began with the First and Second World Wars, this was the period when women began entering the labor market, because of missing men to work, as many were in the war. Since then, the woman's got more and more the labor market. Despite these many achievements, from statistical data, it appears that there is still a big difference in the labor market when comparing genders, as wage differentials, greater difficulties for promotions within the company, the women's double day, among others. Another difficulty is the leadership model enrai-Zado of our patriarchal culture, which often takes place not value the characteristics related to the female, which hurts women because this barrier is to assume senior positions, and organizations is also detrimental because it is very good for the balance between the characteristics of female and male together, as will be seen throughout this work. Thus, the question-tionamento work is how you look at the gender relations at work in large industries, according to the number of employees in Florianópolis. To answer this question we performed a descriptive qualitative study, multi-case, and practical purpose, which was based on secondary data streams and through theoretical studies and interviews were conducted to-mi-structured interviews with those responsible for the department human resources in three industries of Florianópolis. Through secondary data and presents the authors' statement in the preamble, presents the current state of gender relations in the labor market. These secondary data have an unfavorable scenario to the feminine and many authors claim that the characteristics related to women are not well valued by the labor market, but this study proves this to be the best evaluated, showing a certain change and trend labor market, but the managers interviewed do not recognize these characteristics as related to gender. This study confirms that the relationship between certain characteristics and gender are not as clear as they appear, since it can not be generalized to all. Thus concludes a valuation of so-called feminine characteristics in the labor market, but are not necessarily recognized as such, there is therefore a competitive advantage for women.

Keywords: Women in the labor market, gender relations, gender intelligence, executive woman,

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Similaridade e distinção entre desenvolvimento e treinamento	35
Quadro 2: Indústrias de grande porte na Grande Florianópolis	45
Quadro 3: Passos para análise dos dados.....	46
Quadro 4: ramo de atividade das indústrias	48
Quadro 5: áreas funcionais nas indústrias	49
Quadro 6: caracterização das empresas.....	49
Quadro 7: técnicas de seleção	53
Quadro 8: hierarquia na dígitro.....	57
Quadro 9: hierarquia discriminada por gênero na Pioneira	58
Quadro 10: hierarquia discriminada por gênero na Dígitro - vertente Gestão.....	58
Quadro 11: hierarquia discriminada por gênero na Dígitro - vertente Técnica	59
Quadro 12: hierarquia discriminada por gênero na Intelbrás	59
Quadro 13: tabela utilizada na entrevista	61
Quadro 14: características relacionadas ao feminino.....	65

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: PEA no Brasil, por sexo	22
Tabela 2: PEA em Santa Catarina, por sexo	22
Tabela 3: Participação do emprego formal, por escolaridade e sexo em S.C.	24
Tabela 4: Salário entre homem e mulher.....	26
Tabela 5: notas das características do feminino.....	62
Tabela 6 : notas das características do masculino	63
Tabela 7: nota das características não relacionadas ao gênero.....	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Quantidade total de homens e mulheres nas organizações	51
Gráfico 2: Quantidade total de homens e mulheres nas três indústrias	52
Gráfico 3: Média das características	64
Gráfico 4: média final da avaliação das características, por organização	65

Sumário

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Tema e problema de pesquisa	13
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 Justificativa	15
1.4 Estrutura dos conteúdos	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA E PODER	17
2.2 Evolução da mulher no mercado de trabalho e cenário atual	20
2.3 Principais processos de gestão de pessoas	26
2.3.1 Recrutamento e seleção de pessoas	27
2.3.1.1 Entrevista de seleção	30
2.3.1.3 Testes psicológicos	31
2.3.1.4 Testes de personalidade	31
2.3.1.5 Técnicas de simulação	31
2.3.2 Gestão de carreira	32
2.3.3 Recompensando pessoas	33
2.3.4 Desenvolvendo pessoas	33
2.4 RELAÇÕES DE GÊNERO	35
2.5 INTELIGÊNCIA DE GÊNERO	39
3 METODOLOGIA DO TRABALHO	42
3.1 Perspectiva da pesquisa	42
3.2 População e amostra	43

3.3 Coleta de dados	44
3.4 Análise dos dados	45
3.5 Limitações da pesquisa	45
4 ANÁLISE DOS DADOS	47
4.1 Caracterização das empresas	47
4.2 Dados coletados	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
5.1 Conclusões	66
5.2 Recomendações	68
REFERÊNCIAS.....	69
APENDICE 1.....	74

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a concepção geral sobre a pesquisa, expondo o tema e o problema, os objetivos geral e específicos; e ainda, a justificativa e a estrutura do presente trabalho.

1.1 Tema e problema de pesquisa

A mulher está revendo seu papel e posição na sociedade, principalmente no que diz questão ao mercado de trabalho.

Com relação a situação da mulher latino-americana, Valdés & Gomáriz (*apud* Abramo, 2000, p.111) afirmam que

A presença das mulheres na força de trabalho na América Latina vem aumentando de forma consistente e significativa nas últimas décadas. Entre 1960 e 1990, o número de mulheres economicamente ativas mais que triplicou, aumentando de 18 para 57 milhões, enquanto o número de homens nessa condição não chegou a duplicar, aumentando de 80 para 147 milhões. Nesse período a taxa de participação feminina na População Economicamente Ativa(PEA) aumentou de 18,1% para 27,2%, enquanto a masculina diminuiu de 77,5% para 70,3%.

Um dado mais atualizado fornecido pelo Anuário dos Trabalhadores é que no Brasil, em 2009, o gênero feminino corresponde a 43,69% da PEA, ou seja, quase metade da população economicamente ativa do país.

Apesar dessa incorporação das mulheres ao mercado de trabalho, há muitas dúvidas presentes neste contexto e ressalta-se que ainda há diferenças importantes entre os gêneros. E a partir de um levantamento inicial, percebeu-se que existe grande diferença salarial entre feminino e masculino, que são poucas as mulheres que ocupam ou ocuparam cargos de alta gerência nas organizações, e as empresas muitas vezes não percebem as características do feminino ao contratar ou promover mulheres nas organizações. Sendo assim o estudo pretende avaliar como se encontram as relações de gênero no trabalho, nas indústrias de grande porte, de acordo com a quantidade de funcionários, na Grande Florianópolis, visando analisar as políticas de Recursos Humanos adotadas nas empresas em questão, com o objetivo de identificar se as mesmas utilizam inteligência de gênero e se ocorre diferença entre os gêneros na contratação ou promoção dos colaboradores que nela se encontram.

A partir desses questionamentos, empreendeu-se uma investigação afim de responder à seguinte pergunta:

Como se observa a relação de gêneros no trabalho nas indústrias de grande porte, de acordo com a quantidade de funcionários, na Grande Florianópolis?

1.2 Objetivos

Para o desenvolvimento da pesquisa é necessário que sejam definidos quais são os objetivos a serem alcançados.

1.2.1 Objetivo geral

Em termos gerais este estudo objetivou:

Constatar como se encontra a relação de gêneros no trabalho nas indústrias de grande porte, de acordo com a quantidade de funcionários, na Grande Florianópolis?

1.2.2 Objetivos específicos

Com base na pergunta de pesquisa formulada, especificamente objetivou-se:

a) verificar e comparar a quantidade total de mulheres e homens nas empresas consideradas de grande porte, de acordo com a quantidade de funcionários, na grande Florianópolis, e também a quantidade parcial dos mesmos, de acordo com os níveis hierárquicos;

b) analisar se há preferência de gênero para contratação ou promoção, e caso houver analisar os motivos;

c) analisar as políticas adotadas pelo departamento de gestão de pessoas das empresas definidas;

d) confrontar a opinião dos teóricos sobre gênero e dados relevantes sobre o atual mercado de trabalho, com os dados obtidos na pesquisa junto às indústrias

definidas.

1.3 Justificativa

Homens e mulheres compõem as organizações, e cada vez a mulher aumenta sua participação na população ativa, apesar de muitas vezes não conseguir chegar a cargos de poder, ou recebendo salário inferior. Porém através de estudos realizados, precedentes a esse, percebe-se que muitas vezes a mulher chega ao poder, sim, mas devido a assumir características de liderança ditas masculinas. Isso ocorre porque é a forma que as mulheres encontraram para serem respeitadas no mercado de trabalho e conseguirem alcançar cargos de alto escalão.

Atualmente, há muitos autores que reconhecem diversas características relacionadas ao feminino, e a partir disso muitas organizações estão mudando o conceito de gênero, aplicando técnicas de inteligência de gênero, que se resumem em utilizar as características ditas femininas e as características ditas masculinas juntas. As duas juntas geram um equilíbrio na organização. E a partir dos estudos sobre inteligência de gênero surge a curiosidade e necessidade de ir a fundo nesse assunto na prática das organizações.

Sendo assim, o presente estudo se justifica pelo grande avanço das mulheres no mercado de trabalho, com isso surge a necessidade e a curiosidade de entender e estudar melhor esse novo quadro, avançando no campo de estudo e fomentando novas práticas e modelos organizacionais.

1.4 Estrutura dos conteúdos

O capítulo 1 explicita as ideias iniciais do presente estudo, apresentando o tema, o objetivo geral e os específicos e ainda, a justificativa e importância desta pesquisa.

O capítulo 2 do presente trabalho está dividido em cinco grandes grupos: liderança e poder, evolução da mulher no mercado de trabalho e o cenário atual, principais processos de gestão de pessoas, relações de gênero e por último estuda-se inteligência de gênero. Primeiramente se abrange vários conceitos e classificações de liderança e poder a partir da visão de diferentes autores. Depois foi estudado um breve histórico da mulher no mercado de trabalho e apresentação de

dados secundários mostrando o atual cenário entre os gêneros no mercado de trabalho; após, apresentam-se os principais processos de gestão de pessoas, com foco nos processos de recrutamento e seleção, gestão de carreira, recompensar pessoas e desenvolver pessoas, em seguida se encontra estudos sobre relações de gênero, explicitando o gênero feminino e o gênero masculino nas organizações, e a partir dessas diferenciações, é abordado o tema sobre inteligência de gênero e como utilizá-lo nas organizações, valorizando o lado masculino e o lado feminino, buscando um equilíbrio entre eles nas empresas e utilizando-os da melhor forma, enquadrando os gêneros nas situações que forem mais favoráveis para um ou outro, ou ambos, e buscando uma cooperação entre esses.

A seguir é descrita a metodologia que está sendo utilizada para a realização desse estudo. Primeiramente é abordada a perspectiva da pesquisa, classificando o tipo de pesquisa quanto ao método e a forma de abordar o problema, quanto a seus objetivos, quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados. Em seguida é abordada a população e amostra da pesquisa, como foi realizada a coleta de dados e análise dos mesmos e as limitações encontradas durante a pesquisa.

Após, é apresentada a análise dos dados e comparação dos mesmos com o que foi dito na fundamentação, e por fim, realizam-se as considerações finais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo expõe a literatura sobre os assuntos explorados nesse trabalho. Aborda os temas sobre liderança e poder, evolução da mulher no mercado de trabalho, desde o início até o cenário atual. Também aborda os principais processos da área de recursos humanos, relações de gênero e inteligência de gênero. O estudo destes temas é fundamental para dar embasamento teórico suficiente a fim de alcançar os objetivos propostos.

2.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA E PODER

Inicialmente toma-se como base as definições de Stoner e Freeman (1999, p.254), onde:

- Autoridade Formal é o poder baseado na compreensão geral de que indivíduos ou grupos específicos, têm o direito de exercer influência, dentro de certos limites, em virtude de sua posição na organização. Também chamado de poder legítimo.
- Poder é a capacidade de exercer a influência, isto é, capacidade de mudar as atitudes ou o comportamento de indivíduos ou grupos.
- Influência é quaisquer ações ou exemplos de comportamento que causam uma mudança na atitude ou no comportamento de outra pessoa ou grupo.

Comparando autoridade, poder e influência há também o conceito de liderança como sendo “o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo” (STONER E FREEMAN, 1999, p.344).

Ainda segundo os autores, há dois tipos de autoridade nas organizações, sendo a autoridade formal e a funcional. A primeira caracteriza-se como sendo aquela em que o poder é baseado no direito de exercê-lo, dentro dos limites reconhecidos. Nesse tipo de autoridade há uma compreensão por parte dos envolvidos do direito de exercer a influência, resultante da posição ocupada dentro da organização.

Já a autoridade funcional é caracterizada pela autoridade de membros dos departamentos de *staff*, ou seja, controlando ações ou resultados de departamentos diretamente relacionados a sua responsabilidade.

Recorre-se à abordagem de Foucault (1995, p.75), a qual é mais situacional do que propriamente uma definição, como sendo:

(...) seria necessário saber até onde se exerce o poder, através de que revezamentos, e até que instâncias, frequentemente ínfimas, de controle, de vigilância, de proibições, de coerção. Onde há poder, ele se exerce. Ninguém é propriamente falando, seu titular; e, no entanto, ele sempre se exerce em determinada direção, com uns de um lado e outros do outro; não se sabe ao certo quem detém; mas se sabe quem não o possui (p.75).

Outro estudo sobre tipos de poder é o dos autores, French e Raven (*apud* Stoner e Freeman, 1999), que identificaram cinco fontes ou bases de poder. São eles:

1. poder de recompensa: poder que envolve recompensas pelo cumprimento de ordens;
2. poder coercitivo: poder que envolve punições para o atingimento de ordens;
3. poder legítimo: poder que envolve autoridade formal de quem o exerce e sua aceitação de cumprimento das ordens;
4. poder de competência: poder que envolve conhecimentos, competências ou habilidades de quem o exerce sobre aquele que não os possui; e
5. poder de referência: poder que envolve desejo do influenciado de se parecer ou se identificar com quem o exerce.

McClelland (*apud* Stoner e Freeman, 1999) completa o conceito de poder, visualizando duas faces do poder: uma negativa e outra positiva, sendo a negativa expressa pelo domínio-submissão, tendendo às resistências a liderança e/ou à passividade dos subordinados, dessa forma limitando as práticas administrativas. Já a face positiva é caracterizada pela preocupação com os objetivos coletivos da organização. Apesar disso pode-se entender que exercer o poder, ou mudar o comportamento das pessoas tem um sentido diferente de motivá-las.

A partir dessa última contestação entre poder e motivação, torna-se claro que o poder é definido pela direção como poder legal, sendo esse legitimado, compreendido e aceito por todos na organização. Têm-se como exemplo uma situação descrita por Oliveira (1997, p.54):

(...) qualquer marginal, com um revólver na mão, pode influenciar o comportamento das pessoas, mas não podemos, nem de longe dizer, que elas estão agindo movidas por uma motivação – elas se comportam defensivamente e por medo da morte. Influenciar pelo medo e pela recompensa não faz com que as pessoas trabalhem em níveis de produtividade elevada.

Sendo assim, o uso do poder ilegítimo infere no uso da força física, da manipulação de recompensas, punições e informações, sendo o medo decorrente dele, inibindo a criatividade e a participação, e favorecendo o espírito defensivo por parte dos subordinados, que faz com que as pessoas fiquem desconfiadas, e a passem a estar sempre prontas para um ataque. Já quando o poder é legitimado envolve aspectos de confiança, compreensão, discussão de direitos e deveres, administração de conflitos, conhecimento e identificação.

Focando agora em liderança, Carreira, Ajamil, Moreira (2001, p.11) acreditam que é “um conjunto de características/habilidades/competências e valores que pode vir a ser desenvolvido ou reconhecido em pessoas que já a exercem, mas não se enxergam como tais.”

Os autores ainda entendem como liderança algo ligada a grupos, sendo caracterizado como algo plural, vários jeitos e muitas formas, e situacional, sendo não necessariamente exercido permanentemente de uma única pessoa em um coletivo, ou seja, o líder dependerá do desafio enfrentado, sendo aquele que reúne condições mais apropriadas ao momento. Além disso, destacam 7 características que os líderes costumam se basear: intuição, investigação, ação, comunicação, avaliação, decisão e visão de conjunto. Dessas apenas a intuição não pode ser aprendida, sendo que as outras podem ser.

Davis e Newstrom (1992) sugerem uma diferenciação entre estilos de liderança com base no uso de recompensas, de poder e consideração versus estrutura. Sendo assim, revelam que os líderes positivos enfatizam as recompensas como forma de motivação, já os líderes negativos se voltam às penalidades, agindo de forma a dominarem e serem superiores às pessoas.

Ainda segundo os autores, focando o uso do poder, esses classificam os líderes em:

- a) autocráticos: aqueles que centralizam o poder e a tomada de decisão em si mesmos;
- b) participativos: aqueles que descentralizam a autoridade e as decisões, incentivando a participação dos subordinados; e
- c) rédeas soltas: Aqueles que evitam o poder e a responsabilidade e são dependentes do grupo para estabelecer os próprios objetivos e metas.

Quando o foco é sobre o uso da consideração e estrutura, os autores

sugerem outros dois estilos de liderança: um sendo quando a orientação do líder está voltada para os empregados, e outra quando o líder é orientado pelas tarefas. Sendo assim, os Davis e Newstrom (1992, p.162) afirmam que:

Os líderes que dão consideração estão preocupados com as necessidades humanas de seus subordinados. Eles tentam construir um verdadeiro time de trabalho, dão apoio psicológico e ajudam seus subordinados quanto aos problemas que possam ter. Os líderes estruturados para as tarefas, por outro lado, acreditam que obtêm resultados mantendo as pessoas constantemente ocupadas e pressionando-as para que produzam.

Hampton (1991) propõe, de maneira semelhante, dois tipos de liderança: o líder voltado para a tarefa e o voltado para as pessoas. O autor considera que o líder voltado para a tarefa se enquadra nos líderes de estilo autocrático, restritivo, socialmente distante, diretivo e estruturalista, enquanto o líder voltado às pessoas se enquadra no estilo democrático, permissivo, participativo e bem-educado.

Weber (*apud* Smith e Peterson, 1994) ainda completa com três bases sobre as quais recaem a autoridade do líder:

- a) os fundamentos racionais (autoridade legal);
- b) os fundamentos tradicionais (autoridade tradicional); e
- c) as bases carismáticas (autoridade carismática).

2.2 Evolução da mulher no mercado de trabalho e cenário atual

A mulher iniciou sua entrada para o mercado de trabalho no período das I e II Guerras Mundiais, pois precisaram assumir a posição dos homens no mercado de trabalho e/ou para complementar a renda familiar. E foi com a consolidação do sistema capitalista no século XIX que algumas leis foram criadas para beneficiar as mulheres e proteger seus direitos, sendo que hoje elas vêm conseguindo emprego mais facilmente e seus rendimentos crescem num ritmo acelerado, mas apesar dessas evoluções no mercado de trabalho, elas ainda se encontram em condição de desvantagem em relação aos homens, pois ainda existe muito preconceito e discriminação, um bom exemplo é a desigualdade salarial entre homens e mulheres.(PROBST, 2000).

Valdés & Gomáriz, (*apud* Abramo, 2000) constatam o intenso crescimento das mulheres na força de trabalho e completa afirmando que no período de 1960 e 1990 a participação das mulheres na América Latina, na População Economicamente

Ativa(PEA) aumentou de 18,1% para 27,2%, e confirma também que apesar dessa grande incorporação das mulheres ao mercado de trabalho, ainda existem muitas diferenças, e uma das citadas é a diferença salarial novamente.

Em relação a PEA no Brasil, pode-se observar na Tabela 1 a seguir que em 2009 o número de mulheres constitui quase metade dessa população:

	Homens	Mulheres
Percentual da PEA	56,40%	43,69%

Tabela 1: PEA no Brasil, por sexo

Fonte: adaptado Anuário dos trabalhadores (2009) *apud* Mais mulheres no poder (2011)

Já o PEA em Santa Catarina também apresenta crescimento do feminino no mercado de trabalho, sendo que 1993 o percentual era de 40% e em 2005 o número aumentou para 45,5%, como se observa na Tabela 2, a seguir:

Anos	Homens (%)	Mulheres (%)
1993	60,00%	40,00%
1995	57,70%	42,30%
1998	57,70%	42,30%
2002	56,70%	43,30%
2005	54,50%	45,50%

Tabela 2: PEA em Santa Catarina, por sexo

Fontes: adaptado IBGE(2006) *apud* Eyng (2007)

Voltando ao histórico das mulheres no mercado de trabalho, Lipovetsky(2000) afirma que a entrada da mulher no mercado de trabalho teve um grande “empurrão” do processo de ascensão da sociedade de consumo, a qual tem início após a primeira guerra mundial, sobretudo nos estados unidos atingindo seu ápice nos anos 50, o que foi de grande importância para transformar a vida das mulheres porque acaba por enfraquecer o conceito fundamental que mantida as mulheres conformadas em seus lares. A invenção de vários eletrodomésticos e das comidas em conserva, que prometiam poupar o esforço da mulher, dos cosméticos apregoando a importância de se manter jovem e bela provocaram o seu fascínio, ruindo a concepção de desprendimento, a posição de não querer nada de si própria que se impusera então para as mulheres (LIPOVETSKY, 2000).

Porém Abramo (2000), contesta que a grande afluência das mulheres ao mercado de trabalho não foi acompanhada pela diminuição significativa das desigualdades profissionais entre o gênero masculino e feminino, sendo maior parte

dos empregos femininos está concentrada em alguns setores de atividade, agrupada em um pequeno número de profissões. E afirma que essa segmentação continua na base das desigualdades entre homens e mulheres no mercado de trabalho, inclusive em relação aos salários. Sendo assim, “As possibilidades de acesso a postos elevados nas hierarquias ocupacionais continuam sendo muito modestas para a maioria das mulheres”(ABRAMO, 2000, p. 113).

O Instituto Ethos ainda afirma que há leis sobre igualdade de remuneração em 117 países, mas confirma a desigualdade salarial no mundo, com as mulheres ganhando até 30% a menos que os homens. O instituto ainda confirma a desigualdade na presença feminina na política, que caso houvesse expressivamente poderia reverter esse quadro de desigualdade de gênero no mercado de trabalho. Porém a presença feminina nos parlamentos ainda é inferior a 30% na maioria dos países do mundo.

Um estudo realizado sobre desigualdade salarial, por Chahad e Naércio (2002) mostram um fenômeno chamado de efeito trabalhador adicional, que explica que a mulher foi inserida no mercado de trabalho devido ao desemprego de seus maridos(chefes de família), sendo sua função no mercado de trabalho, basicamente complementar a renda familiar ou de provedora durante o período em que o marido estiver desempregado. Fato que hoje não se justifica mais, pois já existem muitas mulheres chefes de família.

Probst (2000) concorda com os autores, justificando a desigualdade salarial pelo pensamento de achar que a mulher não precisa ganhar igual ao homem, já que vive-se num mundo patriarcal, que o homem deveria sustentar o lar, e por isso a mulher teria menos gastos. Fato que claramente, está mudando.

Belle (1994, p.196) complementa: “a empresa antes de tudo é um mundo de homens, que não foi nem pensada por mulheres nem feita por elas.”

Esse pensamento de Belle (1994) se confirma através do pensamento de Probst (2000) que afirma que antigamente a mulher não precisava trabalhar, pois o homem era o provedor do lar, sendo que quando essas ficavam viúvas ou empobrecidas, faziam doces por encomendas, arranjo de flores, bordados, davam aulas de piano, etc. Porém, além dessas atividades serem pouco valorizadas na época, podiam ser mal vistas pela sociedade, e a partir da década de 70 as mulheres passam a conquistar um espaço maior no mercado de trabalho.

Com a entrada da mulher no mercado de trabalho, ela encontra um mercado com certa desigualdade de gênero, recebendo salários menores, dificuldade para alcançar cargos de alto escalão e sofrendo preconceito quando chega a esse patamar, muitas vezes não sendo respeitada por parte dos homens.

Perreault (1994, p.245) faz a afirmação que:

Se as mulheres são incapazes de ocupar certos cargos, é porque lhes faltam conhecimentos e, sobretudo, porque lhes falta “o sentido da mecânica”. É também porque estão satisfeitas, porque elas não tem ambições, porque têm medo das máquinas grandes e porque aceitam salários com os quais os homens não se contentariam. Além disso, elas não poderiam comandar homens: eles não aceitariam.

A afirmação supracitada está ultrapassada, pois de acordo com o IBGE (*apud* Instituto Ethos), as mulheres no Brasil possuem maior escolaridade que os homens, mas isso não garante melhorias na renda da mulher. Além disso o Brasil ocupa o octogésimo lugar de igualdade de gênero, dentre 183 países pesquisado pela Organização da Nações Unidas (ONU) Mulheres, obtendo a nota de 0,631, considera-se que quanto mais perto de 1, pior é o desempenho. Sendo assim isso significa que o Brasil não está em equilíbrio com os gêneros, mostrando um desfavorável cenário ao feminino.

Para complementar a questão da escolaridade entre os gêneros o instituto de Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) apresenta os dados de Santa Catarina, relacionando participação no emprego formal, escolaridade e sexo, como observado na Tabela 3, a seguir:

Sexo	Ensino Médio Completo	Ensino médio ou mais
Homens	59,00%	41,00%
Mulheres	46,00%	54,00%

**Tabela 3: Participação do emprego formal, por escolaridade e sexo em S.C.
Fonte: RAIS, 2005 apud Eyng (2007)**

A tabela 3 comprova mais uma vez que as mulheres possuem um grau de escolaridade maior que o dos homens, porém nem sempre por isso possuem as mesmas oportunidades. Esses dados provam que a afirmação de Perreault (1994) não tem mais fundamento, pois não é a falta de conhecimento que justifica a mulher não conseguir ocupar altos cargos.

Perreault (1994) também afirma que a mulher não tem ambições, mas é fato

que não se justifica mais nos dias de hoje, pois existem muitas mulheres que têm bastante conhecimento e ambições, e algumas já passam a ocupar cargos de alto escalão, comandando homens, como veremos ao longo desse trabalho. E esse avanço da mulher no mercado de trabalho pode ser percebido no Brasil através da queda na taxa de fecundidade e o aumento do nível de escolaridade das mulheres. Mas não se pode negar que se tem uma realidade desfavorável ao universo feminino, sendo que as mulheres trabalhadoras vivenciam inúmeras dificuldades. Existem claros exemplos de obstáculos ao sucesso da mulher profissional como restrição a alguns postos de trabalho, ascensão profissional com limites expressivos, as diferenças importantes na questão salarial, entre outros exemplos.

Além desses fatores citados, a mulher também possui responsabilidade das tarefas domésticas, criação e educação dos filhos e administração da casa, que somam junto as dificuldades encontradas com relação ao mercado de trabalho, exigindo por parte da mulher a posse de dons de equilibrista e uma dupla carga de trabalho, assim como afirma Perreault (1994, p.16): “as mulheres geralmente têm que organizar, planejar e executar o trabalho doméstico e cuidar tanto do cônjuge como das crianças.”

Devido a essa responsabilidade da casa, que pesa sobre a mulher, essa foi marcada por muitos mitos e preconceitos. Assim como afirma Abramo(2000), as mulheres trabalhadoras são muitas vezes associadas a altas taxas de absenteísmo, impontualidade e rotatividade, sem que haja, na maioria das vezes, qualquer comprovação dessas associações. Isso ocorre pela imagem da mulher ser associada basicamente ao seu papel de reprodutora.

Para complementar a revista Observatório Social Em Revista traz dados da mulher no mercado de trabalho no Brasil. Esses dados foram coletados em 2003, pela pesquisa Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil, realizada pelo Instituto Ethos em parceria com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada(IPEA), o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (Unifem) e a Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP).

Os dados no Brasil são que:

a) a cada 10 cargos executivos existentes nas grandes empresas, apenas um é ocupado por mulheres;

- b) no nível de gerência, dois cargos são das mulheres e oito dos homens;
- c) nas chefias, as mulheres são três e os homens, sete; e
- d) as mulheres também estão em menor número no chão das fábricas e nos cargos funcionais e administrativos: 3,5 contra 6,5.

Já na revista edição especial da Você S/A, as 150 melhores empresas para se trabalhar, ano de 2011, traz números diferentes, sendo a divisão dos funcionários entre homens e mulheres, constata-se 61,4% homens e 38,6% mulheres. Esse dado nos mostra que apesar de as mulheres terem avançado no mercado de trabalho, tendo ampliado sua participação no mesmo, e correspondendo a quase metade da PEA no Brasil, ainda não correspondem a metade dos funcionários das melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

Apesar da relevante participação da mulher no mercado de trabalho, os autores destacaram muito a questão salarial, como sendo um dos pontos de maior desigualdade, o que se pode observar na Tabela 4, a seguir, das 150 melhores empresas para se trabalhar:

	Homem	Mulher
Mais de R\$ 8.160,00	10,00%	6,00%
De R\$ 6.120,10 a R\$ 8.160,00	6,00%	5,00%
De R\$ 3.060,10 a R\$ 6.120,00	18,00%	17,00%
De R\$ 1.530,10 a R\$ 3.060,00	30,00%	24,00%
De R\$ 1.020,10 a R\$ 1.530,00	21,00%	20,00%
Até R\$ 1.020,00	15,00%	28,00%

Tabela 4: Salário entre homem e mulher
 Fonte: Adaptado, Revista Você S/A (2011)

O que se observa na tabela é que as mulheres ganham em média menos que os homens, sendo que somente metade delas fatura acima da faixa de R\$ 1.530,00. Já os homens 60% deles superam essa faixa.

Em relação a divisão da chefia, a revista mostra um percentual ainda maior, sendo 65% composto por homens e apenas 35% composto por mulheres, o que mostra que as mulheres ainda estão distantes dos homens na presença corporativa, tanto no nível operacional quanto na chefia.

2.3 Principais processos de gestão de pessoas

Nessa parte do trabalho destaca-se os principais processos de gestão de pessoas, de acordo com a literatura, com aprofundamento maior nos processos que serão abordados dentro das organizações.

Inicialmente, Ricardo (2006, p.1) apresenta um pensamento sobre gestão de pessoas: “Gestão de pessoas, algo tão fácil e tão difícil ao mesmo tempo, difícil pela diferenças individuais entre os seres humanos, fácil porque todo ser humano nada mais quer do que ser tratado com justiça.” A partir desse pensamento o autor acredita que é necessário se ter uma correta gestão de pessoas dentro da organização, e que isso permitirá alcançar os objetivos mais facilmente.

Sobre as funções do setor de recursos humanos, Ricardo (2006) destaca ações como recrutamento, seleção, plano de cargos e salários, contratação, remuneração e questões trabalhistas, e afirma que existe também a ação de desenvolver e reter talentos, porém essas duas últimas não são encontradas facilmente em todas as empresas.

Chiavenato (2010), ao contrário de Ricardo (2006), inclui a ação de manter pessoas como um processo básico do setor, e afirma que a gestão de pessoas é constituída de processos dinâmicos e interativos; e destaca os seis processos básicos:

a) processos de agregar pessoas: consistem nos processos de inclusão de novas pessoas na empresa. Incluem recrutamento e seleção;

b) processos de aplicar pessoas: usados para descrever as atividades que as pessoas irão realizar nas organizações, orientar e acompanhar seu desempenho. Agregam o desenho organizacional e desenho de cargos, descrição de cargos, e avaliação de desempenho;

c) processos de recompensar pessoas: utilizados para o incentivo das pessoas, satisfazendo suas necessidades individuais. Incluem remuneração e benefícios, recompensas e serviços sociais;

d) processos de desenvolver pessoas: esses capacitam e incrementam o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. Incluem treinamento e desenvolvimento, gestão de competências, e gestão do conhecimento, programas de mudança, desenvolvimento de carreiras, entre outros;

e) processos de manter pessoas: esses criam condições psicológicas e

ambientais que satisfaçam as pessoas. Abrange a cultura organizacional, disciplina, qualidade de vida, higiene, entre outros; e

f) processos de monitorar pessoas: esses acompanham e controlam atividades das pessoas verificando os resultados os resultados. Exemplos são o banco de dados e sistema de informações gerenciais.

“Todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizado.”(CHIAVENATO, 2010, p.16).

Nesse trabalho não se aprofunda em todos os processos, focando nos processos de recrutamento e seleção, gestão de carreira, recompensar pessoas e desenvolver pessoas. Esses são os processos estudados para elaboração da pesquisa.

2.3.1 Recrutamento e seleção de pessoas

Recrutamento e seleção são atividades da empresa que são intimamente ligadas, andando sempre lado a lado uma com a outra, embora tenham resultados distintos, fica difícil fazer a separação entre elas. (ARAUJO, GARCIA, 2009).

Ricardo (2006, p.52) afirma que “a função do recrutamento é suprir a seleção de pessoal de matéria-prima básica, ou seja, os candidatos ao emprego”.

A definição de Chiavenato (2010) é bem parecida, definindo recrutamento como um processo pelo qual a organização atrai candidatos para seu processo seletivo.

Para perceber a real necessidade de recrutamento e seleção Araújo e Garcia (2009) sugerem que é importante responder a algumas perguntas básicas como:

- a) por quê? Ou seja, qual a necessidade da organização para o recrutamento?;
- b) quem? Qual o perfil profissional desejado?;
- c) como? De que forma as pessoas serão recrutadas?; e
- s) onde? Onde buscar os candidatos?.

Após respondidas as questões se detecta a real necessidade de recrutamento, sendo que esse pode ocorrer tanto internamente como externamente. O

recrutamento interno é quando o foco é sobre os candidatos que já trabalham na organização, com o intuito de promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais motivadoras. Já o recrutamento externo foca sobre os candidatos que estão fora da organização. (CHIAVENATO, 2010).

Assim, enquanto o recrutamento interno está focado em buscar competências internas para melhor aproveitá-las, o recrutamento externo está focado na aquisição de competências externas.(...) Um privilegia os atuais funcionários para oferecer-lhes oportunidades melhores dentro da organização, enquanto o outro busca candidatos externos para trazerem experiências e habilidades não existentes atualmente na organização. (CHIAVENATO, 2010, p.115).

Araújo e Garcia (2009) concordam com Chiavenato e acrescentam que o recrutamento interno tem as vantagens de menor custo, mais rapidez no processo, confiança maior no candidato e motivação dos colaboradores, porém o recrutamento externo visa trazer pessoas novas à organização, fato que pode ser de grande relevância.

Araújo e Garcia (2009) afirmam que após o candidato passar pelo processo de recrutamento, entende-se que atendeu os pré-requisitos mínimos do processo seletivo e Chiavenato (2010) afirma que a seleção de pessoas é o passo seguinte, servindo para preencher cargos vagos e disponíveis nas empresas, funcionando como um filtro, permitindo que somente algumas pessoas ingressem na organização, ou seja, somente aquelas que possuam as características desejadas pela organização. Isso ocorre devido às diferenças individuais de cada um, tanto no plano físico, como no plano psicológico, o que levam a pessoas a comportamentos diferentes. A seleção consiste na escolha exata da pessoa certa para o lugar certo e no tempo certo.

Snell (2009, p.208) complementa que seleção é o “processo de escolha de indivíduos com qualificações relevantes para preencher as vagas abertas existentes ou planejadas”. E Ricardo (2006) ainda afirma que a seleção nada mais é do que a escolha da pessoa certa para o cargo certo.

Snell (2009) também defende que, para seleção de pessoal, primeiro é preciso ter a análise do cargo, ou seja, as especificações do cargo, que irão definir as competências individuais que o funcionário precisa ter para que obtenha sucesso.

Silva, Nunes (2002) concordam e acreditam que qualquer critério de seleção deve fundamentar-se em informações que dizem respeito ao cargo a ser preenchido,

ou seja, as exigências de seleção devem basear-se nas especificações do cargo, na qual irá dar maior objetividade e precisão à seleção para aquele cargo.

Sobre a seleção de pessoal Chiavenato (2010) considera o processo como um sistema de comparação e de escolha, sendo preciso escolher um critério de comparação, a partir de informações sobre o cargo ou as competências desejadas, assim como dito anteriormente por outros autores. As informações sobre o cargo podem ser colhidas de cinco maneiras:

- a) descrição e análise de cargo;
- b) técnicas de incidentes críticos;
- c) requisição de pessoal;
- d) análise do cargo no mercado; e
- e) hipótese de trabalho.

Chiavenato (2010) concorda com os autores que primeiramente, para a seleção de um candidato, é preciso identificar as características pessoais do candidato e as características que a tarefa impõe que a pessoa possua. O autor define quatro aspectos principais relacionada as características individuais:

- a) execução da tarefa em si;
- b) interdependência com outras tarefas;
- c) interdependência com outras pessoas; e
- d) interdependência com a unidade organizacional.

O autor também afirma que existem as competências, sendo necessária a avaliação das mesmas, sendo essas hierarquizadas da seguinte maneira:

- a) competências essenciais da organização;
- b) competências funcionais;
- c) competências gerenciais; e
- d) competências individuais.

Após o levantamento das informações a respeito do cargo a preencher e as competências desejadas, segue a escolha das técnicas de seleção, com o intuito de conhecer, comparar e escolher os candidatos adequados. Chiavenato (2010) agrega as técnicas de seleção em cinco categorias: entrevista, prova de conhecimento ou capacidade, testes psicológicos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

2.3.1.1 Entrevista de seleção

Chiavenato (2010) considera a entrevista como sendo a técnica de seleção mais utilizada. Essa técnica é um processo de comunicação que ocorre entre duas ou mais pessoas interagindo entre si, com o intuito de se conhecerem melhor e onde o entrevistador costuma aplicar determinados estímulos para verificar as reações do candidato.

A entrevista precisa ser bem planejada para que a empresa consiga selecionar o melhor candidato. Para isso Ricardo (2006) afirma que é preciso ficar atento a alguns itens como:

- a) obter maior número de informações sobre o candidato, ou seja, ler o currículo;
- b) correlacionar as qualificações do candidato às exigências do cargo;
- c) procure encontrar pontos comuns entre o entrevistador e o candidato;
- d) verificar se na ficha do candidato há algum ponto obscuro que precise ser esclarecido; e
- e) fazer um roteiro básico.

Apesar de todo o planejamento, todo processo de comunicação sofre alguns males como ruído, distorção, omissão, sobrecarga e barreiras. Para reduzir essas limitações Chiavenato (2010) sugere que sejam tomadas suas providências para melhorar o grau de confiança e de validade da entrevista: melhor construção do processo de entrevista e treinamento dos entrevistadores.

2.3.1.2 Provas de conhecimentos ou de capacidades

As prova de conhecimento visa avaliar o grau de conhecimento e habilidades, assim como afirma Chiavenato (2010, p.150):

As provas de conhecimento são instrumentos para avaliar o alto nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido. Procuram medir o grau de conhecimentos profissionais ou técnicos, como noções de informática, de contabilidade, de redação, de inglês, etc. Por outro lado as provas de capacidade constituem amostras de trabalho que são utilizadas como testes para verificar o desempenho dos

candidatos. Procuram medir o grau de capacidade ou habilidade para certas tarefas, como a perícia em lidar com computador, perícia do motorista de caminhão ou de empilhadeira, da digitadora ou do operador com máquinas.

2.3.1.3 Testes psicológicos

Os testes psicológicos consistem em medir uma amostra do comportamento no que se refere a aptidões das pessoas. Normalmente são utilizados como uma medida de desempenho e têm como base amostras estatísticas de comparação, sendo aplicados sob condições padrões.(CHIAVENATO, 2010).

Ricardo (2006) resume que o teste psicológico irá avaliar a inteligência espacial, abstrata e verbal do candidato. E diz que é importante ser realizado sob orientação de um especialista, em ambiente apropriado, e segundo critérios da psicologia

Um fato interessante que Araujo e Garcia (2009) destacam é que esses testes quase sempre são terceirizados, ou seja, são elaborados por empresas de terceiros especializadas na elaboração do mesmo.

2.3.1.4 Testes de personalidade

“O termo personalidade representa a integração única de características mensuráveis relacionadas com aspectos permanentes e consistentes de uma pessoa. Essas características são identificadas como traços de personalidade e distinguem a pessoa das demais.” (CHIAVENATO, 2010, p. 155).

A utilização de testes de personalidade irá revelar à organização aspectos das características superficiais das pessoas, por exemplo aqueles aspectos determinados pelo caráter ou pelo temperamento de cada um. Porém, Chiavenato (2010) afirma que esses testes têm custo elevado de aplicação e interpretação, sendo aplicados somente em casos especiais, como para cargos executivos de alto nível.

Ricardo (2006) concorda e resume o teste de personalidade em aquele que avalia traços de caráter e temperamento.

2.3.1.5 Técnicas de simulação

As técnicas de simulação centram-se no tratamento em grupos, em execução pela ação social, ou seja, são essencialmente técnicas de dinâmica de grupo. É realizada uma dramatização de algum evento que está relacionado ao papel que irá desempenhar futuramente na organização, e dessa forma o candidato irá fornecer a empresa uma visão mais realista acerca de seu comportamento futuro. Essas técnicas são utilizadas em cargos que exijam relacionamento interpessoal.(CHIAVENATO, 2010).

Araújo e Garcia (2009) acreditam que a técnica de simulação é um subgrupo da dinâmica em grupo. E afirma que dependendo do cargo essa técnica de seleção pode ser descartada, sendo realizada somente quando o cargo a ser preenchido exige a comunicação com demais pessoas, e dá o exemplo que uma posição meramente burocrática não necessitaria da realização dessa.

Os autores dividem a técnica de dinâmica em grupo em três formas a serem realizadas:

a) simulações: quando são situações criadas, possíveis de ocorrer no plano real, com o intuito de conhecer a reação do candidato;

b) jogos: essa dinâmica trabalha com a criatividade do candidato, com o objetivo de selecionar o candidato que una criatividade e rapidez na improvisação;

c) dramatizações: nesse caso o candidato irá desempenhar papéis que não necessariamente refletem o pessoal do mesmo, que não desempenham na vida real, com o intuito de observar os argumentos do candidato.

2.3.2 Gestão de carreira

Tradicionalmente as organizações criavam um plano de carreiras para preparar as pessoas para ocuparem cargos mais altos dentro de uma hierarquia organizacional. Fato explicado devido às empresas serem altas e verticalizadas, sendo o encarreiramento vertical como o preferido. Porém hoje as empresas estão cada vez mais horizontais, decorrente do achatamento nos níveis organizacionais. Algumas organizações estão adotando o plano de carreira y, ou seja, promoções podem ser feitas verticalmente ou horizontalmente, sendo que o segundo envolve cargos no mesmo nível mais complexos ou agregando outras especialidades.(CHIAVENATO, 2010)

2.3.3 Recompensando pessoas

Recompensar pessoas pode ser um poderoso fator de motivação aos colaboradores, pois é com essa recompensa que as pessoas desenvolvem duas funções na sociedade. Além do salário em si, tudo que é concedido aos funcionários tem valor salarial, e de certa forma os motiva também. (RICARDO, 2006).

“Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e motivação dos funcionários da organização, tendo em vista de um lado os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por essa razão, os processos de oferecer recompensas ocupam lugar de destaque entre os principais processos de gerir as pessoas dentro das organizações.” (CHIAVENATO, 2010, p. 274).

Chiavenato (2010) afirma que a remuneração total é composta por três componentes, que é a remuneração básica, que é representada pelo salário mensal ou horário. O segundo são os incentivos salariais, que consistem em recompensar os funcionários que tiveram bom desempenho. Esses podem vir através de bônus e participação pelos resultados alcançados. E o terceiro componente são os benefícios, que podem ser concedidos através de vários programas, como plano de saúde, convênios com farmácia, supermercados, etc.

Ricardo (2006) afirma que é importante ressaltar que o valor da remuneração depende da especialização, complexidade, a importância da função, e o excesso ou escassez do tipo da mão de obra.

2.3.4 Desenvolvendo pessoas

O conceito de treinamento, no passado, era considerado um meio para adequar a pessoa ao seu cargo, mas recentemente este conceito foi ampliado o treinamento passa ser visto também como um meio para alavancar o desempenho no cargo. Sendo assim Chiavenato (2010) também diferencia o conceito de treinamento de pessoas e o de desenvolver pessoas, considerando o primeiro orientado para o presente, focando no cargo atual, e o desenvolvimento focando em cargos a serem ocupados futuramente na organização.

Araujo e Garcia (2009) concordam com Chiavenato e destacam que hoje fala-se não somente de treinamento mas em treinamento e desenvolvimento (T&D). Os

dois caminham lado a lado, porém diferem por alguns aspectos como visto no Quadro 1 a seguir, pelos autores:

Treinamento	Desenvolvimento
Processo de aprendizagem	Processo de aprendizagem
Voltado para o condicionamento da pessoa; para a execução de tarefas.	Voltada ao crescimento da pessoa em nível de conhecimento, habilidade e atitudes.

Quadro 1: Similaridade e distinção entre desenvolvimento e treinamento
 Fonte: ARAÚJO; GARCIA. Gestão de pessoas, 2009.

Treinamento é o “processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais”. (CHIAVENATO, 2004, p. 339). O autor ainda completa afirmando que o propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos trabalhadores em seus devidos cargos influenciando seus comportamentos.

Completando a definição de Chiavenato tem-se a definição de Milkovich e Bordreau (*apud* Araújo e Garcia, 2009) que consideram o “treinamento um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”. E a partir desse conceito, afirmam que o treinamento só pode vir a beneficiar a empresa e as pessoas.

Chiavenato (2010, p.362) concorda com o que foi dito por Araújo e Garcia e refere-se aos processos de desenvolver pessoas como intimamente ligadas com a educação. “Todo modelo de formação, capacitação, educação, treinamento ou desenvolvimento deve assegurar ao ser humano a oportunidade de ser aquilo que pode ser a partir de suas próprias potencialidade sejam elas inatas ou adquiridas.”

O processo de treinamento, segundo Chiavenato (2004), é cíclico e contínuo, composto por quatro etapas:

- a) diagnóstico: levantamentos das necessidades passadas, presentes ou futuras, de treinamento a serem satisfeitas;
- b) desenho: elaboração dos programas de treinamento para atender às necessidades diagnosticadas;
- c) implementação: aplicação e condução do programa de treinamento; e
- d) avaliação: verificação dos resultados obtidos com o treinamento.

Em relação à etapa de diagnóstico Araújo e Garcia (2009) dizem ser difícil listar todas as razões que levam ao processo de treinar e desenvolver pessoal e destacam algumas como: identificação de metas, identificação de gargalos, falhas na comunicação, remanejamento de pessoas, modernização da organização, recém-formados com conhecimento aquém do desejável, natureza das atividades desenvolvidas pela organização, comprometimento da alta direção, e por fim, diagnose da organização que aprende.

Além disso, Chiavenato (2010) afirma que o treinamento pode ser realizado em três níveis: organizacional, de RH e no nível dos cargos.

Existem várias técnicas de treinamento, das quais Chiavenato (2010) destaca: A técnica de leitura, que consiste na leitura; Instrução programada, a qual é uma técnica que instrui sem a presença ou intervenção de um instrutor humano; Treinamento em classe é quando ocorre fora do local de trabalho, ou seja, em sala de aula; Computer-based training é o treinamento com a ajuda da tecnologia da informação(TI); *E-learning* é quando usa-se tecnologias da *internet*.

A partir de um bom programa de treinamento e desenvolvimento elaborado pela organização, essa consegue muitas vantagens como: ganho em competitividade e em qualidade; identificação dos pontos fortes e fracos das pessoas e da organização como um todo; capacitação das pessoas da organização; aumento da lucratividade da empresa; racionalização de procedimentos e desenvolvimento das pessoas; aumento da produtividade; proporciona um clima organizacional saudável; reduz desperdícios e retrabalho. (CARVALHO, *apud* ARAUJO E GARCIA, 2009).

O processo de desenvolver pessoas está relacionado com o fato de desenvolver carreiras, sendo esse “um processo formalizado e sequencial que focaliza o planejamento da carreira futura dos funcionários que têm potencial para ocupar cargos mais elevados” (CHIAVENATO, 2010, p. 413).

2.4 RELAÇÕES DE GÊNERO

Gênero é:

uma categoria de análise social que estuda as relações entre homens e mulheres na sociedade: relações construídas ao longo da história, que mudam continuamente e que se manifestam de formas diferentes, dependendo de cada lugar e de cada época. (CARREIRA, AJAMIL, MOREIRA, 2001, p.20)

Loden (1988) desenvolveu dois modelos de liderança, que têm diferentes abordagens. Uma é o modelo tradicional, baseado em padrões socialmente aceitos do comportamento masculino, e a outra abordagem refere-se a um modelo não tradicional, que inclui qualidades consideradas femininas, como a demonstração do sentimento, uso da intuição na resolução de problemas e uma maior importância ao relacionamento pessoal na organização.

Loden (1988) cita que há muitas diferenças entre líder masculino e feminino e uma que se pode citar é o trabalho em equipe:

enquanto os executivos tradicionais acreditam na importância de se controlar ou administrar o trabalho de seus subordinados, as líderes femininas veem esse papel de maneira totalmente diferente. Elas se veem basicamente como capacitadoras, as pessoas responsáveis por encorajar uma maior autonomia entre os membros do grupo e através disso, aumentar a qualidade dos resultados da equipe. (LODEN, 1988, p.108).

Outra diferença são as habilidades interpessoais chave entre líderes tradicionais e mulheres. Sendo assim, se afirma que eles podem tocar as notas certas, porém não captam a riqueza e a complexidade da música como elas. As habilidades interpessoais mais identificadas pelas líderes femininas de acordo com Loden(1988) são:

- a) habilidade de percepção - entender dicas não verbais e colocar-se no lugar do outro;
- b) habilidade de ouvir – prestar muita atenção no que o outro está dizendo, deixar as pessoas concluírem seus pensamentos sem ser interrompido;
- c) administração de sentimentos – expressar sentimentos como método para aumentar a comunicação, harmonia pessoal com os outros;
- d) intimidade/autenticidade – concentra o indivíduo como um todo, não apenas como funcionário;
- e) uso do posicionamento – claro e direto sobre desempenho, focando nas ações; e
- f) calcular impacto pessoal – compreender o impacto de seu comportamento sobre os outros.

Carreira, Ajamil, Moreira (2001) concorda com Loden e ainda apontam que muitas vezes a candidata a líder dentro de uma organização precisa se adaptar ao estereótipo masculino para conseguir e triunfar nos cargos de liderança, ou seja,

precisa desenvolver habilidades ditas masculinas para ser aceita e bem-sucedida nesse novo ambiente. Loden(1988) acrescenta que por esse motivo muitas vezes aquelas que são fiéis a sua personalidade, raramente recebem o reconhecimento e/ou apoio que precisam para se desenvolverem.

A partir dos estudos realizados por Carreira, Ajamil, Moreira(2001), esses tornam possível destacar obstáculos para a liderança feminina, resultante do sistema patriarcal, onde os homens não apenas são favorecidos como dominam a economia e a política. Os obstáculos destacados são:

- a) a democracia, a qual poucas mulheres participam dos centros de decisão;
- b) nossa cultura, que caracteriza o poder às chamadas características masculinas;
- c) dificuldade em compatibilizar a vida pessoal, vida familiar e profissional, enquanto as mulheres entram nos territórios profissionais,
- d) os homens não assumiram na mesma proporção o mundo doméstico, familiar, o que acarreta nas chamadas dupla e tripla jornadas de trabalho para as mulheres; e
- e) a educação machista, que fazem com que muitas mulheres não se sintam capazes para o exercício de liderança.

Loden (1988) também enfatiza que muitos homens acreditam que os termos “feminino” e “liderança” são contraditórios, pois para eles os líderes precisam ser agressivos e não emocionais. E para muitas mulheres, o termo “liderança feminina” gera um certo desconforto porque o próprio termo já afirma as diferenças entre os sexos, já que deveria ser tratado apenas como “liderança”. Apesar disso é preciso reconhecer os estilos singulares que o gênero feminino e o gênero masculino trazem para seus papéis executivos, e não tentar provar que homens e mulheres são exatamente iguais, como a vasta maioria das organizações tem feito nas últimas décadas.

se existe um fato na vida organizacional com o qual as mulheres de todas as crenças filosóficas parecem concordar, é o de que as mulheres precisam trabalhar mais do que os homens, como um grupo para obter sucesso dentro da administração. (LODEN, 1988, p.93).

Lobos (2002), em sua pesquisa junto as executivas, percebeu algumas

características que devem ser valorizadas no universo feminino. O autor ainda afirma que essas características são determinadas por inúmeros fatores, pela mulher ser mãe, por desempenhar diversos papéis na sociedade, mas é destacado a forma como se criam meninos e meninas, sendo que os meninos crescem competindo, ensinados a não expor sentimentos, a respeitar seu treinador num time, atingir metas, enquanto as meninas brincam visando além da vitória, mas compartilhando e fazendo compromissos antes dos conflitos ocorrerem. Sendo assim, o autor selecionou quatorze qualidade das mulheres:

a) relacionamento interpessoal: capacidade delas de acomodar diferenças, não ligar para ataques e estabelecer compromissos;

b) paciência: elas possuem dotes especiais para esperar sua vez, sendo que elas muitas vezes veem essa espera como derrota;

c) ética: para elas a ética possui um conceito só, enquanto os homens não se preocupam tanto ao buscar soluções para atrapalhar um corrente, por exemplo;

d) intuição: as mulheres confiam mais em seu “sexto sentido”;

e) emotividade: para elas a sensibilidade e a empatia perante as emoções dos outros é o primeiro passo para exercer o poder que lhe interessa, o da persuasão e o da influência;

f) transcendência: é considerada como um meio para eles e um fim para elas;

g) amor ao próximo: as mulheres sacrificam seus próprios interesses, ao assumir tarefas alheias, culpas ou falhas nas quais nem tiveram participação direta, sendo considerado pelo autor uma forma de “acolher” clientes e funcionários, sendo uma das principais vantagens competitivas da mulher profissional;

h) capacidade de ouvir;

i) inapetência pelo poder: o autor considera dois tipos de poder, o poder bruto e o persuasivo. A mulher muitas vezes ignora o poder bruto e adotam o poder persuasivo;

j) serenidade: elas tem mais calma na hora de tomar uma decisão, pois não consideram somente as metas e bônus, mas também a satisfação pessoal e a contribuição à sociedade, enquanto o homem enxerga certeza nas decisões, a mulher vê possibilidades;

l) foco no processo: elas possuem uma visão mais completa dos problemas;

m) versatilidade: as mulheres costumam ser mais participativas e adaptáveis, tendo aptidão para exercer várias tarefas diferentes ao mesmo tempo;

n) perfeccionismo: as mulheres se preocupam mais com os detalhes, do que os homens; e

o) criatividade: o autor cita dois tipos de criatividade, o cognitivo e regrado, ligado mais aos homens, e o natural e o espontâneo que estaria mais ligado as mulheres.

Lobos (2002) ressalta que essas características são ligadas a população feminina em geral, e não a cada mulher em particular. Muitas vezes essas características são vistas como negativas pelos parceiros, mas pode-se perceber que hoje essas qualidades estão sendo valorizadas no mercado de trabalho e a mulher sendo vista de outro modo.

2.5 INTELIGÊNCIA DE GÊNERO

Há diferenças entre homens e mulheres. Não se pode ignorar um milhão de anos de história – seja no trabalho ou na vida pessoal as diferenças existem. (PATRICK *apud* Gurian e Annis, 2009)

Loden (1988) em sua época já destacava como sendo uma das origens das diferenças entre homens e mulheres líderes, as diferenças biológicas entre esses. As pesquisadoras Jacklin e Maccoby descrevem que nos testes de inteligência geral não há diferenças entre os sexos, mas já nos sub-testes de habilidades especiais se encontram diferenças. No geral, as mulheres se destacam em tarefas verbais e os homens se destacam em matemática e tarefas visuais e espaciais. Com isso as mulheres são boas em tarefas que requerem habilidades em comunicação, e os homens em ciências abstratas, mapas, objetos rotativos, ou seja, as mulheres são comunicadoras e os homens estão mais ligados à ação. E ainda sobressalta que essas diferenças independem da cultura, sendo os testes aplicados em vários países.

Loden (1988) sabia que havia cientistas estudando a estrutura do cérebro masculino e feminino para descobrir a origem das diferentes aptidões entre os gêneros, e supõe que essas diferenças venham de milhões de anos história. A partir da teoria, os homens eram caçadores nas sociedades primitivas e para que fossem bem sucedidos a natureza escolheu os homens para tal prática, já as mulheres por darem a luz e educarem os filhos precisavam desenvolver uma maior habilidade de comunicação e sensibilidade emocional. Na época de Loden, 1988, havia

comprovações sobre o impacto dos hormônios sexuais sobre o comportamento de homens e mulheres, porém ainda não havia comprovações científicas sobre diferenças nos cérebros masculino e feminino, coisa que nos dias de hoje já existem essas comprovações.

E a partir dos avanços do novo milênio, as neurociências e a nova inteligência de gênero estão afetando as empresas de outra forma. As organizações não só podem aprofundar seu entendimento do modo como mulheres e homens lideram, diferentes entre si, como podem promover líderes mulheres de um modo a maximizar os pontos fortes femininos e assim melhorar os resultados corporativos.

Gurian e Annis (2009) realizam e estudam pesquisas neurológicas, comprovando as teorias da época de Loden, em 1988. Os autores afirmam que apesar de relatarem desempenho intelectual equivalente entre homens e mulheres, cada sexo realiza as tarefas de modo diferente. Exemplos de diferenças: As mulheres absorvem mais pelos cinco sentidos e tendem a armazenar mais detalhes durante uma conversa, e ainda pelo fato de absorverem pelos cinco sentidos o consumo das mulheres tendem a ser mais prazeroso que nos homens, pois se pega e toca nas mercadorias, os homens por outro lado se associam mais ao prazer de natureza espacial, como videogames.

As mulheres usam mais palavras que os homens (incluindo a fala, leitura e escrita), as mulheres tem células da retina diferente dos homens, o que tende as mulheres enxergarem cores e detalhes finos com maior facilidade e os homens captarem mais rapidamente objetos que se deslocam no espaço. A mulher tende a associar uma parte maior da atividade emocional que acontece na porção mediana do cérebro a pensamentos e palavras que ocorrem no córtex cerebral, assim uma experiência carregada de emoção pode ser rapidamente processada pela mulher enquanto o homem pode precisar de algum tempo para processá-la. As mulheres possuem mais massa branca no cérebro, responsável por interligar os centros cerebrais na rede neural, sendo assim elas costumam fazer associações fundamentais entre elementos dispares. Os homens possuem mais massa cinzenta, responsável por concentrar a atividade num único centro ativo do cérebro, assim eles tendem a se concentrar melhor num único elemento ou padrão sem se desviar. (GURIAN E ANNIS, 2009, p.28)

Essas diferenças cerebrais implicam na forma de liderança feminina e liderança masculina, ou seja, os dois colaboram, porém de formas distintas, assim

como afirmam os autores, os homens tendem a fazer um teste diante da ideia de uma outra pessoa, por exemplo imaginar a ideia diante das piores hipóteses possíveis, para comprovação de que a mesma é realmente boa. Já as mulheres tendem a enxergar conexões possíveis entre ideias diferentes de cada pessoa, e dentro dessas conexões, encontram os elementos de apoio ao desenvolvimento das mesmas. Outra diferença destacada é o fato que homens tendem a passar mais tempo do dia trabalhando sozinhos, sem palavras de apoio a terceiros, desafiando-se para tentar mostrar que consegue resolver o problema sozinho, enquanto as mulheres tendem a resolver problemas com terceiros, ouvindo pontos de vista diferentes, criando na cabeça da mulher o que deve ser feito a partir das opiniões que se manifestaram em torno dela. Essas diferenças tem por base diferenças neurológicas relacionadas anteriormente.

A partir dessas descobertas, passa-se a perceber que homens e mulheres são diferentes, e tendem a ter estilos de liderança diferentes também nas organizações. Porém devido à fatos relatados anteriormente sobre a liderança estar ligada à características ditas masculinas, muitas mulheres passam a absorver essas características para que possam chegar a cargos de alto escalão, assim como Annis(2009, p.53) relata a seguir:

No início dos anos 90, Annis cunhou a expressão fenômeno do terceiro sexo. Ela a criou para ajudar a explicar por que as mulheres estavam treinando para agir como homens e, com isso, tornando-se nem homens nem mulheres, mas um “terceiro sexo”. Essa abordagem estava dando certo para algumas mulheres, isso ela sabia, mas, ao mesmo tempo, muitas estavam se sentindo profundamente insatisfeitas – o fenômeno do terceiro sexo estava reforçando tacitamente a ideia de que o “modo masculino” era o “modo certo” para as empresas, e o modo feminino de liderança era ineficiente.

Por fim, ressalta-se que além das diferenças biológicas, há também as diferenças na socialização, as quais são bem importantes e justificam as diferenças entre homens e mulheres. Assim como afirma Loden (1988, p.65):

as diferenças comportamentais entre sexos não são apenas uma função biológica. As diferenças na socialização também têm um papel importante na construção de nossos valores, interesses e comportamentos desde infância.

3 METODOLOGIA DO TRABALHO

Nessa seção é apresentada a metodologia utilizada no presente trabalho, como natureza da pesquisa, delimitação da pesquisa, coleta e análise de dados, finalizando com as limitações da pesquisa.

Zanella (2009, p.61) afirma que metodologia “é o estudo dos caminhos a serem percorridos para se realizar uma pesquisa. Em ciências, metodologia é o caminho que o pesquisador percorre em busca da compreensão da realidade, do fato, do fenômeno.”

Sendo assim, esta parte do trabalho tem, como foco principal, apresentar a metodologia que foi utilizada neste trabalho, com o propósito de estabelecer as relações de gênero nas empresas industriais classificadas de grande porte, de acordo com a quantidade de colaboradores, na região da grande Florianópolis.

Para isso busca-se estudar as políticas de recursos humanos adotadas nas empresas definidas, para analisar como é a contratação e promoção dos funcionários, e a análise das relações de gênero nas organizações em questão. Sendo assim busca-se envolver o conhecimento dos comportamentos, das atitudes, ações e formas de influência adotadas e manifestas.

Para sustentação do trabalho científico, foi feita uma fundamentação teórica, com apoio de um referencial metodológico consistente e lógico, sendo assim, a metodologia possibilitou a compreensão das características e peculiaridades dos fenômenos apreendidos na realidade.

3.1 Perspectiva da pesquisa

Para os fins que se propõe este estudo, a linha de pesquisa é classificada como uma pesquisa aplicada, pois Zanella (2009, p.72) afirma que esse tipo de pesquisa:

“tem como motivação básica a solução de problemas concretos, práticos e operacionais. (...) Esta pesquisa também é chamada de pesquisa empírica, pois o pesquisador precisa ir a campo, conversar com pessoas, presenciar relações sociais.”

Em relação ao método e à forma de abordar o problema, Richardson *et al.*(*apud* Zanella, 2009) definem como pesquisa qualitativa aquela que é

fundamentada, principalmente em análises qualitativas, sem a utilização de instrumentos estatísticos na análise dos dados. Zanella (2009) também afirma que nessa forma de abordagem do problema, o ambiente natural é a fonte direta dos dados, e o pesquisador é o instrumento chave, sendo este fundamental na coleta e análise de dados, não podendo ser substituído.

Este estudo possui caráter exploratório, pois ocorre “a partir do momento que visa proporcionar ao pesquisador maior conhecimento sobre os processos individualmente e, posteriormente, a relação das variáveis. Visa também, aprofundar a relação entre as variáveis a serem estudadas” (GIRARDI, 2010, p.57).

Quanto aos objetivos da pesquisa Zanella (2009) define pesquisa descritiva, como sendo aquela que descreve os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Sendo assim, a pesquisa está baseada numa abordagem predominantemente qualitativa de pesquisa, e objetivo descritivo, já que irá objetivar o exame das políticas de recursos humanos adotadas, em relação a gênero, nas organizações previamente especificadas, se as empresas estão realmente reconhecendo as qualidades do feminino ao contratar ou promover as mulheres, ou se elas estão crescendo no mercado de trabalho apenas por sua melhor escolaridade que os homens.

Quanto aos procedimentos adotados na coleta de dados é uma pesquisa de levantamento, que de acordo com Gil (1995, p.77) apresenta a vantagem de ter “o conhecimento direto da realidade, à medida em que as próprias pessoas informam acerca de seu comportamento, crenças e opiniões.”

E por fim, essa é uma pesquisa que tem finalidade prática, ou seja, ao contrário da pesquisa pura, motivada somente pela curiosidade intelectual do pesquisador. Essa é classificada dessa forma, pois irá analisar organizações reais, que futuramente poderão utilizar os resultados da pesquisa para resolução de problemas provenientes da problemática em questão. (GIRARDI, 2010).

3.2 População e amostra

A população desta pesquisa compreendeu as empresas industriais consideradas de grande porte, de acordo com a quantidade de funcionários, na grande Florianópolis, ou seja, de acordo com o Sebrae são as que apresentam 500 ou mais funcionários em seu quadro de pessoal, no ano de 2011, data inicial do

estudo.

Para identificação das organizações foi utilizado informações vindas da Federação das Indústrias de Santa Catarina (FIESC), e chegou-se a 5 organizações, como mostrado no Quadro 2, a seguir:

Indústrias de Grande Porte
Dígito Tecnologia Ltda
Inplac Indústria de plásticos S/A
Intelbrás S/A
Pesqueira Pioneira da Costa S/A
Tyson do Brasil

Quadro 2: Indústrias de grande porte na Grande Florianópolis

Fonte: dados primários

A partir dessas informações decide-se que o estudo irá entrevistar, intencionalmente, os gerentes ou diretores de Recursos Humanos, ou àqueles responsáveis pela contratação, treinamento e promoção, com o objetivo de entender as políticas adotadas para essa escolha, e se esses levam em consideração a inteligência de gênero.

Porém, foram realizadas entrevistas somente nas indústrias: Dígito, Pesqueira Pioneira da Costa e Intelbrás, pois nas demais não concordaram com a pesquisa.

Os gerentes ou diretores dos departamentos de Recursos Humanos dessas empresas são os sujeitos participantes da pesquisa.

3.3 Coleta de dados

Esse trabalho iniciou-se através de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, reunindo vários autores, complementando e contestando ideias sobre liderança e poder, a evolução da mulher no mercado de trabalho, processos de gestão de pessoas, relações de gênero e inteligência de gênero. Foram utilizados livros, revistas, artigos e dissertações.

Foi utilizada também análise de dados secundários, para contextualizar o cenário atual da mulher no mercado de trabalho, através dos órgãos IBGE, Instituto

Ethos, entre outros., e também utilizados dados primários, coletados pela primeira vez pelo pesquisador como parte da pesquisa.

O primeiro contato realizado com as empresas foi inicialmente com os responsáveis pela área de Gestão de Pessoas, no mês de agosto, através de e-mails e telefonemas a cada organização selecionada, explicando os objetivos da pesquisa.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, as quais foram gravadas e transcritas. Zanella(2009) afirma que esse tipo de técnica é quando o entrevistador dispõe de um roteiro de perguntas, porém, não precisa, necessariamente, seguir a ordem determinada nesse roteiro, e caso haja necessidade ainda inclui novos questionamentos durante o encontro, mas sem perder os objetivos da investigação.

3.4 Análise dos dados

Após a coleta de dados, foi feita uma análise dos mesmos, identificando as informações importantes para alcançar os objetivos da pesquisa e desenvolver o trabalho. A análise foi realizada através dos seguintes passos, como mostra o Quadro 2, a seguir:

Passos para análise dos dados
1 – Estudo sobre a teoria existente sobre o assunto
2 – Entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis pela Gestão de Pessoas
3 – Os dados foram tabulados e organizados
4 – Cruzamento e análise dos dados

Quadro 3: Passos para análise dos dados

Fonte: dados primários

3.5 Limitações da pesquisa

O presente trabalho encontrou algumas limitações durante sua realização, as quais devem ser salientadas, apesar de ter buscado alcançar o maior rigor possível para o cumprimento da metodologia proposta.

Primeiramente foi encontrada grande dificuldade em entrar em contato com os responsáveis pela área de Gestão de Pessoas em algumas das

organizações. Houve duas organizações em que não foram realizadas a pesquisa.

Outra limitação diz-se pelo fato de a pesquisa restringir-se apenas a 3 indústrias, portanto não podem ser generalizadas a todas as demais da Grande Florianópolis.

Também refere-se como limitação a validade das informações, pois não existe controle por parte do entrevistador das informações fornecidas pela organização, o que conta-se apenas com a cooperação e sinceridade dos participantes da pesquisa.

Por último, frisa-se a falta de registro em algumas das empresas, o que não pode responder algumas perguntas previstas na entrevista semi-estruturada.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Nessa seção se apresenta os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com os responsáveis pela área de gestão de pessoas das três indústrias pesquisadas. Primeiramente será abordado uma breve caracterização das empresas, seguido pela apresentação dos dados da pesquisa, analisando-os e comparando com os dados referidos anteriormente nesse mesmo trabalho.

4.1 Caracterização das empresas

As três empresas pesquisadas situam-se na Grande Florianópolis, considerando que algumas delas possuem filiais em outros locais também, e todas são indústrias e consideradas de grande porte, de acordo com a classificação do IBGE, conforme o número de colaboradores, ou seja, mais de 500 funcionários. Foi autorizado pelas empresas a divulgação dos nomes nesse estudo, sendo assim, as empresas pesquisadas foram: Dígitro, Intelbrás e Pesqueira Pioneira da Costa.

O Quadro 4, a seguir apresenta os ramos de atividades das participantes da pesquisa:

Empresa	Ramo de atividade
Dígitro Intelbrás Pesqueira Pioneira da Costa	Tecnologia Telecomunicações, redes e segurança eletrônica Pesca

Quadro 4: ramo de atividade das indústrias
Fonte: dados primários

Pode-se perceber que as duas primeiras tem uma certa ligação pela uso de desenvolvimento de tecnologia, já a terceira o ramo de atividade se difere bastante, sendo apenas semelhante no que se diz as três serem indústrias.

As áreas funcionais de cada empresa estão especificadas no Quadro 5, a seguir:

Empresa	Áreas funcionais
Dígitro	Produção, Desenvolvimento, Comercial, Suporte,

	Administrativo(Recursos Humanos, Controladoria e Planejamento estratégico
Intelbrás	Finanças, Controladoria, Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Produção, Logística, Suprimentos, Desenvolvimento de Produtos, qualidade, pós-venda, marketing, comercial.
Pesqueira Pioneira da Costa	Produção, Pesca, Administrativo

Quadro 5: áreas funcionais nas indústrias

Fonte: dados primários

Cada indústria apresenta uma estrutura mais adequada ao seu negócio e estilo de gestão. No caso percebe-se que a indústria de pesca possui uma estrutura mais simples, enquanto a Intelbrás possui uma estrutura mais completa. Não que uma seja melhor que outra, pois não interessaria à indústria de pesca ter a mesma estrutura que a Dígito ou a Intelbrás, mas porque cada uma se adapta às suas reais necessidades.

O Quadro 6 irá se especificar a quantidade de funcionários de cada organização e a utilização ou não de plano de cargos e salários.

Característica	Intelbrás	Dígito	Pioneira da Costa
Quantidade de funcionários	1892	667	520
Quantidade de mulheres	946	208	312
Quantidade de homens	946	459	208
Plano de carreiras	Sim	Sim	Não

Quadro 6: caracterização das empresas

Fonte: dados primários

Observa-se que todas as indústrias possuem mais de 500 funcionários, o que as enquadra na classificação de empresa de grande porte, pois de acordo com IBGE organização industrial com mais de 500 funcionários se enquadra nessa categoria.

Pode-se fazer uma comparação com esse quadro e o quadro anterior, comparando a quantidade de funcionários com a complexidade das áreas funcionais. Como falado anteriormente a Pioneira da Costa possui um quantidade enxuta de

áreas funcionais, se comparada com as outras duas, mas ela é a que possui menor número de funcionários. Enquanto a Intelbrás possui uma complexidade maior na divisão de suas áreas funcionais, o que pode se justificar pela quantidade maior de funcionários. Relembrando que, não é apenas a quantidade de funcionários que irá definir as áreas funcionais, mas também a área que a empresa atua no mercado, suas necessidades, seu planejamento, entre outros critérios.

Foi perguntado também qual a quantidade total de homens e mulheres na empresa, como destacado no quadro. Porém esses números não são exatos. As gestoras me passaram a porcentagem de homens e mulheres, considerando o que normalmente elas enxergam nos dados de Recursos Humanos, mas não necessariamente que seja exatamente o número descrito.

Na Intelbrás percebe-se um quadro de funcionários totalmente equilibrado em relação à gênero, 50% homens e 50% mulheres. Mas a gestora afirmou que há alguns anos atrás esse quadro era diferente, sendo que as mulheres constituíam cerca de 70% dos funcionários e os homens apenas 30%. Essa grande diferença se justifica devido a empresa, ainda hoje, dar preferência às mulheres na área de fabricação, devido à montagem dos equipamentos serem bem delicadas. Houve tentativas de por homens nessa função, mas não tiveram muito sucesso. Atualmente, metade dos funcionários são homens e metade são mulheres, pois a área técnica foi a que mais cresceu nos últimos tempos, e a gestora reconhece que nessa área ainda há predomínio de homens capacitados, o que explica a alteração no quadro.

Na Pesequeira Pioneira da Costa observa-se um quadro de funcionários, os quais 60% são mulheres e 40% são homens. A empresa paga um salário maior que o piso salarial das indústrias de pesca, porém é um salário considerado baixo se comparado ao mercado em geral. Sendo assim, a gestora acredita que a empresa tem predominância feminina devido à remuneração paga, pois acredita que para um homem, chefe de família não é um salário bom, mas para uma mulher, que não é chefe de família, mas sim uma renda complementar, é um salário aceitável. Esse fato faz lembrar da questão salarial entre gênero, discutida na fundamentação teórica, que afirma que as mulheres recebem menos do que os homens no mercado de trabalho. No caso da Pioneira da Costa não há diferença entre os salários, mas a gestora afirma que as mulheres no mercado de trabalho em geral aceitam ganhar menos.

Já na Dígitro o quadro é um pouco diferente, no qual 68,8% dos funcionários

são do gênero masculino, e 31,2% é constituído pelo feminino, caso explicado pelo fato da empresa ser uma empresa de tecnologia, a qual num passado recente, era difícil encontrar técnicas mulheres, e como a empresa carrega seu passado, ainda se encontra uma grande diferença de gênero na quantidade de funcionários na organização, caso que a gestora explica estar mudando, pois cada vez está havendo a contratação de mulheres, pois elas estão se preparando mais para o mercado de trabalho.

A seguir, o Gráfico 1, discrimina a quantidade de homens e mulheres no total de funcionários, por organização:

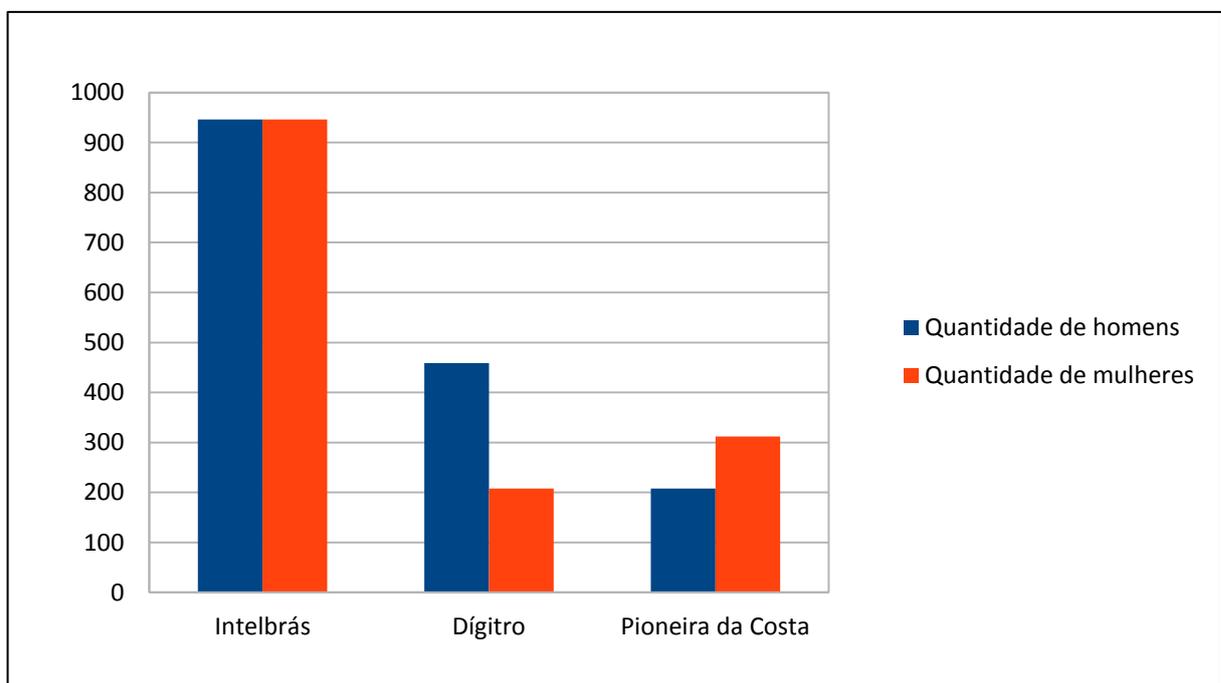


Gráfico 1: Quantidade total de homens e mulheres nas organizações
Fonte: dados primários

A partir do gráfico em questão, pode-se compará-lo com a relação da População Economicamente Ativa (PEA) no Brasil. O gênero feminino no Brasil corresponde a 44,00% da PEA, e as empresas em questão apresentam um quadro diferente, já que duas delas, a Pioneira da Costa e a Intelbrás possuem uma porcentagem maior que essa, correspondendo a possui 60% do gênero feminino e 50%, respectivamente. E na Dígitro se encontra um percentual menor, sendo as mulheres apenas 31,2% do número total de funcionários.

Outro dado interessante é juntar a quantidade total de funcionários das três empresas e distinguir esse total entre homens e mulheres, a partir dos dados em questão. Chega-se ao seguinte gráfico:

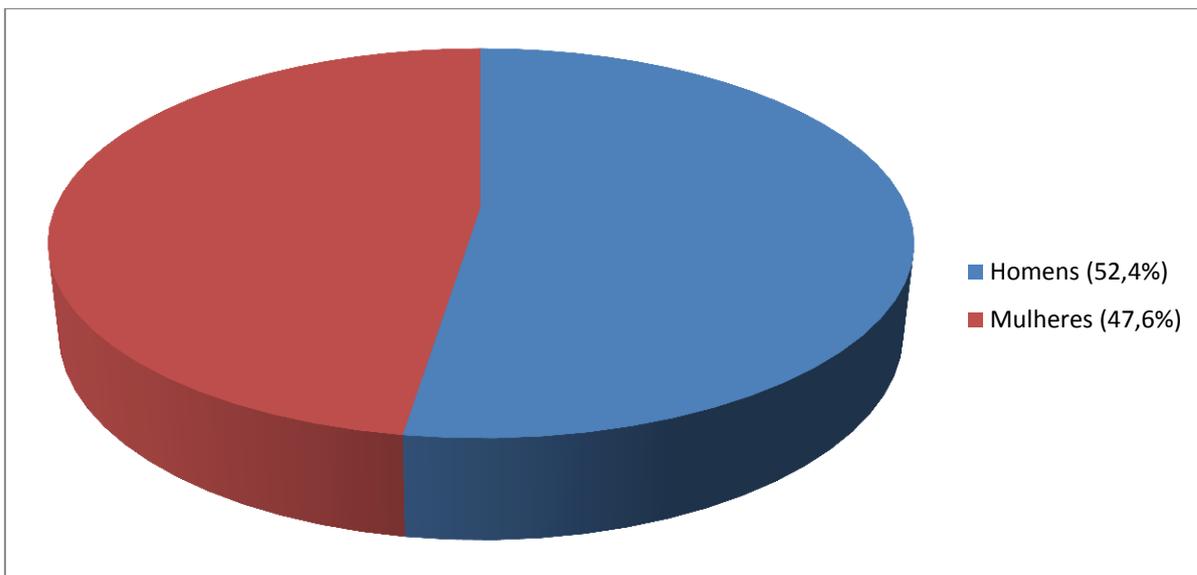


Gráfico 2: Quantidade total de homens e mulheres nas três indústrias
Fonte: dados primários

O Gráfico 2, supracitado mostra que 47,6% da quantidade total de funcionários nas três indústrias juntas, é constituído pelo gênero feminino. Número um pouco maior do que a PEA no Brasil, com 44% do total.

Em relação ao plano de carreiras, constata-se que a Dígitro e a Intelbrás o possuem, enquanto a Pioneira da Costa não possui. Essa última justifica não ter plano de carreira, pelo fato de ainda ser uma empresa familiar, na qual os altos níveis organizacionais são ocupados pela família, impedindo a ascensão hierárquica dos demais funcionários.

4.2 Dados coletados

Nesta seção do trabalho são analisadas, primeiramente, os processos de recursos humanos adotados pelas empresas, tanto em suas áreas e sub-áreas, quanto em cada nível hierárquico. E um estudo sobre as características importantes em um candidato para empresa, e a relação dessas com o gênero em questão.

Para que se possa entender o processo utilizado pelas indústrias para seleção de funcionários, buscou-se identificar quais técnicas são utilizadas por cada empresa, e quais essas consideram de maior ou menor importância. O quadro 7, a seguir, apresenta as técnicas utilizadas:

Dígito	Intelbrás	Pioneira da Costa
Entrevista com o RH Entrevista com o gestor Avaliação psicológica Testes de conhecimentos Simulações Dinâmica em grupo	Entrevista com o RH Entrevista com o gestor Avaliação psicológica Testes de conhecimentos Dinâmica em grupo	Entrevista Avaliação psicológica Testes de conhecimentos

Quadro 7: técnicas de seleção
fonte: elaborado pelo autor

Em ambas empresas a entrevista é considerada a de maior importância, pois é considerada como o primeiro contato com a organização e é a partir dessa que se dá continuidade à seleção dos candidatos. Foi ressaltado que não técnica de menor importância, pois todas são consideradas importantes para a boa seleção de um candidato.

Pode-se perceber que todas as empresas utilizam a técnica de entrevista como principal triagem de seus candidatos, com o intuito de perceber se os mesmos possuem os requisitos mínimos para a vaga a ser preenchida. Dessa forma comprova a afirmação de Chiavenato (2010), onde ele diz que a entrevista é a técnica mais utilizada. A teoria afirma que essa técnica tem o intuito de conhecer melhor o candidato pelo o que ele diz e também utilizando alguns estímulos por parte do entrevistador, pode verificar qual a reação do candidato perante a esses.

A avaliação psicológica também é utilizada pelas três, sendo que nas duas primeiras essa avaliação é feita em todos os candidatos, já na terceira é feita somente para alguns cargos.

Outra técnica em comum é a realização dos testes de conhecimento. As três indústrias afirmaram realizá-lo, porém ressaltam que é uma técnica utilizada apenas para algumas áreas, como por exemplo, um técnico em eletrônica, ou um técnico em informática, esses precisam ser testados para comprovar sua habilidade.

A Pioneira da Costa possui uma seleção um pouco mais simples do que as demais, justificado pelo fato de a maioria das funções ser um operacional simples, e devido ao administrativo ser pequeno e familiar. Dessa forma, a indústria em questão não precisa tornar sua seleção complexa, sendo que isso só iria aumentar os gastos da empresa, sem a real necessidade.

Já nas demais, por se tratar de ramo de atividade diferentes e não sendo um operacional simples, percebe-se uma maior complexidade na seleção de candidatos. As duas em questão se utilizam de duas etapas de entrevista. Primeiramente é feita

a entrevista com o departamento de recursos humanos, para que se possa identificar se o candidato possui o perfil da organização, e com o perfil da vaga em questão. Após aprovado é feita uma nova entrevista com o solicitante da vaga dentro da empresa, essa entrevista é considerada importante tanto para Intelbrás como para a Dígitro, pois o candidato, se contratado, se reportará diretamente a esse gestor. Sendo assim, o gestor percebe se o candidato tem o perfil necessário para integrar sua equipe, e assumir a vaga a ser preenchida. A Intelbrás também relata, que em alguns casos é realizado entrevista com o candidato pela própria equipe também.

Esse processo ressalta a liderança como gestor do setor e já afirmando para o futuro candidato sua autoridade formal dentro da organização, ou seja, aquela que de acordo com Stoner e Freeman (1999) é aquela reconhecida pelos indivíduos do grupo, em virtude de sua posição na organização.

A técnica de simulação também é utilizado nas duas primeiras empresas, sendo que na Intelbrás é realizado em quase todas as áreas, com o objetivo de observar competências. E a Dígitro também afirma que para muitas vagas é aplicado essa técnica.

A Dígitro reforça que as etapas de seleção é como forma eliminatória dos candidatos, porém caso o candidato seja eliminado em alguma etapa, seu registro fica no banco de dados da empresa, e ao abrir uma nova vaga, que necessite das habilidades demonstradas anteriormente, ele é chamado novamente para uma nova seleção.

Na pergunta: Há dificuldades em empregar mulheres? Ambas responderam que não, não há. A Pioneira da Costa afirma que há mais mulheres procurando o emprego na organização, do que homens, justificado pelo fato do salário relativamente baixo, como dito anteriormente. A Intelbrás enxerga que as mulheres estão se preparando mais para o mercado de trabalho, e não enxerga dificuldade em empregar-las. A gestora afirma que elas estão se preparando bastante para as áreas administrativas, como por exemplo finanças, comercial, contabilidade, e nessas áreas elas estão se destacando nos processos de seleção, não somente pelo fato de estarem melhor preparadas, mas por se comunicarem melhor e terem habilidades de relacionamento mais desenvolvidos. Porém a gestora ressalta que ainda faltam mulheres na área técnica, no mercado de trabalho. Nessa área sim, a gestora enxerga dificuldades em empregar-las. Já a Dígitro não enxerga essa

realidade, acredita que estão surgindo muitas técnicas, mas concorda que nas demais áreas existem mais opções femininas para seleção. E que o crescimento das áreas administrativas, comercial, financeiro, é um dos responsáveis pelo aumento do gênero feminino na Dígito.

É interessante a Intelbrás afirmar que as mulheres estão se preparando cada vez mais para o mercado de trabalho, pois isso se enxerga na realidade também como apresentado na fundamentação teórica, ou seja, as mulheres estão com um nível de escolaridade maior que o dos homens.

Em relação ao treinamento a Pioneira da Costa afirma que empresa oferece um treinamento de integração, para melhor conhecimento da fábrica em geral, e existe um treinamento funcional, que resume-se no treinamento da função que o colaborador irá exercer. Esse treinamento é acontece com as duas pessoas mais antigas na área em questão, as quais ensinam o novato a função daquele setor.

A Dígito também possui o treinamento de integração, que tem o intuito de familiarizar o novo colaborador com a empresa. A gestora afirma que a empresa investe muito em treinamento comportamental e técnico, pelo fato de ser uma empresa de tecnologia. Na área técnica, por exemplo, a empresa afirma que muitas vezes não encontram o conhecimento necessário para a função no mercado de trabalho, pelo fato de a empresa ter sistemas próprios, assim como explicitado na afirmação, a seguir:

“Eu não vou encontrar no um técnico que tenha conhecimento em PABX Dígito, pois ele só vai ter se já trabalhou aqui”

Por esse motivo muitas vezes a empresa contrata uma pessoa sem o conhecimento, e o treina dentro da Dígito para formá-lo especialista nisso.

Há também outro tipo de treinamento que é o subsídio da empresa aos colaboradores para cursos de longa duração, graduação, pós-graduação e algumas certificações, sendo a Dígito responsável pelo pagamento de 30% a 50% do curso. O profissional se inscreve no programa e concorre à bolsa. A empresa analisa o pedido a partir de dois critérios, se o curso é ligado à função exercida, ou à estratégia da empresa. Se for aprovado nos critérios estabelecidos, ele concorre com os demais colaboradores a essa bolsa.

A Intelbrás também utiliza esse método de treinamento. O nome do programa é o ProEducar. Primeiramente o colaborador precisa ter segundo grau completo. Após ter esse primeiro requisito, existem três caminhos para se conseguir o subsídio.

O primeiro caminho é se o cargo que a pessoa ocupa precisa de uma formação, o segundo é quando o líder da sua equipe enxerga que o liderado tem potencial, e com isso pretende desenvolvê-lo, solicitando o cadastro da pessoa para concorrer a bolsa. E o terceiro é se inscrever no Vestibular Intelbrás que oferece mais ou menos 40 bolsas diversas, ligadas a área da organização.

Além disso, a empresa afirma que para trabalhar na fábrica a maioria dos selecionados entram sem experiência, sendo treinadas lá dentro, na função específica.

As três indústrias afirmam não ter treinamento voltado especialmente para as mulheres, considerando que os dois gêneros recebem tratamento igual.

Em relação ao plano de carreira, a Pioneira da Costa afirma que não o possui, por ser uma empresa familiar, sendo que os altos níveis hierárquicos são ocupados por membros da família.

A Intelbrás possui plano de carreira, e afirma que encoraja seus funcionários para o crescimento dentro da empresa, fato provado pelos treinamentos citados anteriormente. E ainda afirma que os colaboradores da empresa são, na maioria, novos, entre 25 e 35 anos, e que buscam crescer dentro da empresa sim. Para o incentivo ao crescimento todas as vagas são divulgadas internamente, resultando em bastante recrutamento interno e valorizando as “pratas da casa”. E de acordo com a teoria, esse método motiva os funcionários, e diminui os custos na contratação. A empresa afirma não ter política diferente para o plano de carreira de mulheres, sendo que independente do gênero o plano de carreira é igual para todos.

Já a Dígitro também afirma que possui plano de carreira, mas que não existe plano de carreira especial para o gênero feminino, sendo tratados todos iguais. O plano de carreira é um plano por competências, e que possui duas vertentes, ou para cargos na área de gestão ou para excelência técnica. A gestora afirma que possuem essas duas vertentes, pois valoriza muito as posições técnicas, e que o colaborador não precisa necessariamente estar num cargo de gestão para ter a remuneração que almeja. E justifica também essa valorização da área técnica, pelo fato de muitas vezes a empresa ter um ótimo técnico e com isso o promove pelo seu excelente trabalho, mas o promove para a área de gestão. Sendo assim a organização, na maioria das vezes, pode perder um excelente técnico e ganhar um mau gestor. Para não ocorrer essa situação há duas vertentes para promoção na Dígitro.

Como há duas vertentes para crescimento profissional na Dígito, existem duas classificações de níveis organizacionais, como mostra o Quadro 8 a seguir, debaixo para cima o poder e a liderança aumenta:

Vertente de gestão	Vertente Técnica
Direção	Especialista
Gerência	Engenheiro
Supervisão	Analista
Assessoria	Técnico
Funcional	

Quadro 8: hierarquia na dígito

Fonte: Dados primários

Já a Intelbrás possui um quadro diferente na organização dos níveis organizacionais, o qual possui no topo os executivos e gestores sênior, depois gerentes e supervisores, e por fim os demais cargos.

A Pioneira possui a diretoria como maior nível organizacional, seguidos dos gerentes gerais da fábrica, encarregados, e por fim o funcional.

Todas as indústrias afirmam que não há preferência do gênero feminino ou gênero masculino para ocupação de cargos específicos, sendo que o que realmente elas consideram é o potencial do funcionário. Mas a Intelbrás afirma que pelo fato de na área técnica ter mais homens, a liderança provavelmente será um homem, e na fábrica, por ser mais mulheres provavelmente a líder será uma mulher, e afirma que raros casos isso não ocorre, pois é uma tendência.

Sendo assim, as três indústrias afirmam que há predomínio do gênero masculino ou feminino em alguns setores da organização, assim como citado anteriormente o caso da Intelbrás. A Pioneira declara que a maioria dos colaboradores na fábrica são mulheres, já na pesca a maioria são homens. E a Dígito cita as áreas de suporte interno com predomínio do gênero masculino, já no setor de gestão de pessoas a maioria é do gênero feminino. Todas afirmam que essa situação não ocorre por vontade da organização, mas sim pela oferta de mão de obra no mercado de trabalho nessas áreas.

Nas entrevistas realizadas foi questionado se havia mulheres ocupando cargos de alta gerência dentro das organizações pesquisadas e qual a porcentagem

da quantidade de homens e mulheres nos níveis organizacionais citados anteriormente. A princípio tentou-se que as empresas respondem aos níveis de hierárquicos de: quadro executivo, gerência, supervisão, chefia, coordenação e quadro funcional. Mas as empresas não puderam relacionar a partir dessa divisão, justificando que os níveis na empresa em questão eram diferentes desses. Sendo assim, cada uma especificou os níveis de hierarquia utilizados.

Na Pioneira da Costa o cargo mais alto ocupado pelo gênero feminino é o de gerência, e o Quadro 9 a seguir mostra a quantidade de cada gênero nos níveis organizacionais:

Níveis organizacionais	Gênero Feminino	Gênero Masculino
Diretoria	0%	100%
Gerencia	33,3%	66,7%
Encarregados	12,5%	87,5%
Funcional	60%	40%

Quadro 9: hierarquia discriminada por gênero na Pioneira

Fonte: dados primários

A seguir, é apresentado dois quadros hierárquicos, distinguidos por sexo, para a Dígitro, um para a vertente de gestão e outra para a vertente técnica. A seguir, o quadro 10 apresenta a vertente gestão:

Níveis organizacionais da vertente de gestão	Gênero Feminino	Gênero Masculino
Presidente e vice-presidente	0,00%	100,00%
Diretores	0,00%	100,00%
Assessores	9,00%	91,00%
Gerentes	8,00%	92,00%
Supervisores	27,00%	73,00%
Colaboradores	33,00%	67,00%
Estagiários	39,00%	61,00%

Quadro 10: hierarquia discriminada por gênero na Dígitro - vertente Gestão

Fonte: dados primários

Como pode-se observar o cargo mais alto ocupado pela mulher é o de assessora, e com uma porcentagem pequena de 9%, seguido de outra porcentagem pequena de 8% para gerentes e os três cargos mais baixos encontram mais ou

menos igual a porcentagem de homens e mulheres na quantidade total de funcionários, ou seja, em torno de 31% para o gênero feminino.

A gestora justifica que esse quadro é dessa forma pois a organização carrega seu passado, ou seja, antigamente a Dígitro tinha muito mais homens que mulheres no quadro total de funcionários, e esses foram crescendo dentro da organização, e hoje se encontram em altos níveis hierárquicos, coisa que daqui uns anos pode ser que diminua essa diferença, já que agora as mulheres estão conquistando seu espaço dentro da Dígitro e com o tempo podem vir a crescer dentro da organização, ocupando cargos de alto escalão.

No Quadro 11 a seguir, é apresentado o quadro da hierarquia na Dígitro da vertente técnica:

Níveis organizacionais da vertente técnica	Gênero feminino	Gênero masculino
Especialista	0%	100%
Engenheiro	13%	87%
Analista	31%	69%
Técnico	15%	85%

Quadro 11: hierarquia discriminada por gênero na Dígitro - vertente Técnica
Fonte: dados primários

A partir do quadro, observa-se que apenas o nível de analista segue a mesma porcentagem que o total do gênero feminino na organização. Sendo o restante dos níveis assumidos, em sua maioria por homens.

Na Intelbras, os níveis organizacionais, discriminados por gênero são descritos a seguir, no Quadro 12:

Níveis organizacionais	Gênero Feminino	Gênero Masculino
Executivos e gestores Sênior	16,7%	83,3%
Gerentes e supervisores	27,7%	72,3%
Demais cargos	51,5%	48,5%

Quadro 12: hierarquia discriminada por gênero na Intelbrás
Fonte: dados primários

A revista Você S/A mostra que nas 150 melhores empresas para se trabalhar apenas 35% das mulheres ocupam cargos de chefia. Fato que não se enxerga nas organizações estudadas, sendo que o que se enxerga é um percentual menor que

esse, mostrando um cenário mais desfavorável ao gênero feminino do que pensado anteriormente.

As três gestoras, de cada organização enxergam que as mulheres aumentaram sua presença no mercado de trabalho. O IBGE afirma que, no Brasil as mulheres possuem escolaridade maior que a dos homens, mas nem por isso aparecem as chances de melhoria via trabalho a renda. A partir dessa afirmação foi perguntado se as gestoras acreditam que a mulher precisa de “algo a mais” do que o homem para conseguir alcançar o mesmo cargo almejado. Tanto a Dígito quanto a Intelbrás dizem não perceber isso na organização. Já a Pioneira da Costa acredita nessa afirmação, e afirma que dentro da organização, a maioria das mulheres possuem maior grau de escolaridade que os homens.

Quando colocado em pauta a questão da diferença salarial entre o gênero feminino e o masculino, as três afirmam não haver diferença entre o salário de um ou outro, no mesmo cargo. Sendo assim, ambas as organizações definem a remuneração a partir do resultado e do próprio cargo, independente do gênero.

Para entender melhor quais características são mais valorizadas pelas empresas ao selecionar um funcionário, foi feita uma tabela com uma lista de diversas habilidades. E de acordo com a teoria algumas habilidades estão relacionadas ao gênero feminino, outras ao gênero masculino, e outras não possuem relação com gênero, sendo consideradas neutras. Pediu-se às gestoras que avaliassem, numa escala de 0 a 10, a importância de cada uma dessas características num candidato, que está concorrendo a vaga na empresa, e após dada a nota para cada característica, pediu-se para que relacionam-se as características ao feminino (F), ao masculino (M), ou se acreditam que a característica não se relaciona ao gênero (N). O quadro utilizado na entrevista está exposto, a seguir:

Característica	Nota	F/ M	Característica	Nota	F/ M
Flexibilidade			Seriedade		
Trabalho em equipe			Experiência		
Bom relacionamento interpessoal			Iniciativa		
Objetividade			Firmeza		
Empatia			Segurança		
Competitividade			Escolaridade		
Ética			Rapidez na aprendizagem		
Capacidade de tomar decisões rápidas			Persuasão		
Paciência			Confiança		
Multifuncionalidade			Dedicação ao trabalho		
Propensão ao risco			Responsabilidade		
Boa comunicação			Lealdade à empresa		
Criatividade			Capacidade de ensinar		
Capacidade de ouvir			Intuição		

Quadro 13: tabela utilizada na entrevista

Fonte: dados primários

Na entrevista foi ressaltado às gestoras entrevistadas que se sabe que cada vaga exige uma certa característica específica. No entanto, cada organização possui um perfil de funcionário esperado, e foi com base nesse perfil amplo que as características foram avaliadas.

Para facilitar a análise das notas dadas pelas gestoras, será apresentado as notas das características relacionadas ao feminino, depois as notas das habilidades relacionadas ao masculino, e as notas relacionadas àquelas consideradas neutras. Lembra-se que a referência das habilidades relacionadas ao gênero não significa que todas e somente as mulheres as possuem, e nenhum homem possui, e vice-versa. Porém, foi visto na fundamentação teórica que existem características mais perceptíveis nos homens, e outras mais perceptíveis nas mulheres.

Expõe-se, primeiramente, as características relacionadas ao feminino, avaliadas por cada empresa, seguidas da média de cada característica. O resultado encontra-se na Tabela 5 a seguir:

Característica	Dígito	Intelbrás	Pioneira	Média
Flexibilidade	8	7	8	7,7
Trabalho em equipe	10	10	5	8,3
Relacionamento interpessoal	10	10	6	8,7
Empatia	9	8	5	7,3
Ética	10	10	7	9
Paciência	8	7	9	8
Multifuncionalidade	9	7	10	8,7
Boa comunicação	8	8	8	8
Criatividade	10	9	7	8,7
Capacidade de ouvir	8	8	8	8
Capacidade de ensinar	8	9	5	7,3
Intuição	7	7	5	6,3
Média	8,75	8,3	6,9	8

Tabela 5: notas das características do feminino
 Fonte: dados primários

As características relacionadas ao feminino tiveram boa avaliação, considerando que nenhuma nota ficou abaixo de 7,3 tirando apenas a habilidade “intuição”. A habilidade melhor avaliada foi ética, com média de 9. Destaca-se que a habilidade que teve menor avaliação pelas empresas foi o quesito intuição, obtendo média de 6,3. Na comparação entre as três indústrias percebe-se que a Dígito é a que mais valoriza as características relacionadas a esse grupo em um candidato, com a média de 8,75.

Eyng(2007), realizou um trabalho em quatro organizações na Grande Florianópolis, sendo que o quadro utilizado no presente trabalho baseou-se no quadro utilizado pela autora. Se compararmos o ano de 2007 com o ano 2011, percebe-se uma pequena variação na média das habilidades relacionadas ao feminino, considerando que em 2007 foi de 8,3 e em 2011 a média foi de 8,00. O quesito “intuição” foi a característica com média mais baixa também no ano de 2007. Apesar da média total ter sido um pouco mais baixa no ano de 2011, o interessante é perceber que houve uma expressiva valorização no “intuição”, considerando que em 2007 teve média de 4,00 e em 2011 a média foi de 6,3, valorizando 2,3 pontos em quatro anos.

A seguir, se analisa a avaliação das características relacionadas ao masculino:

Característica	Dígito	Intelbrás	Pioneira	Média
Objetividade	9	7	5	7
Capacidade de tomar decisões rápidas	9	7	5	7
Competitividade	9	10	6	8,3
Propensão a risco	9	7	2	6
Seriedade	10	9	7	8,7
Firmeza	9	8	4	7
Segurança	8	8	6	7,3
Confiança	8	8	7	7,7
Média	8,87	8	5,25	7,37

Tabela 6 : notas das características do masculino

Fonte: dados primários

Analisa-se que a característica que obteve nota maior foi a seriedade e a que obteve nota menor foi a de propensão ao risco, o que se observa também no trabalho de Eyng(2007) como sendo a menor nota, e como sendo a maior nota a confiança e objetividade, ficando a seriedade em terceiro.

Em continuidade, apresenta-se na Tabela 7 a seguir, a avaliação das características que não estão relacionada a gênero:

Característica	Dígito	Intelbrás	Pioneira	Média
Experiência	7	7	4	6
Iniciativa	10	8	3	7
Escolaridade	9	8	7	8
Rapidez na aprendizagem	9	8	6	7,7
Dedicação ao trabalho	10	9	8	9
Responsabilidade	10	9	7	8,7
Persuasão	8	7	8	7,7
Lealdade a empresa	10	8	7	8,3
Média	9,1	8	6,25	7,8

Tabela 7: nota das características não relacionadas ao gênero

Fonte: dados primários

Ao analisar a tabela anterior, conclui-se que a característica que obteve maior média foi a dedicação ao trabalho, seguida de responsabilidade e lealdade a empresa. O mesmo observa-se no trabalho de Eyng(2007), porém essas características tiveram a mesma média em 2007, ao contrário de agora, que

possuem pequenas diferenças entre uma e outra.

A partir das tabelas apresentadas pode-se perceber que a maior média geral é das características relacionadas ao feminino com a nota 8, seguido das características não relacionadas, apenas 0,2 abaixo, num total de 7,8. E por último as características relacionadas ao masculino com uma média de 7,37. Como pode ser observado no Gráfico 3 a seguir:

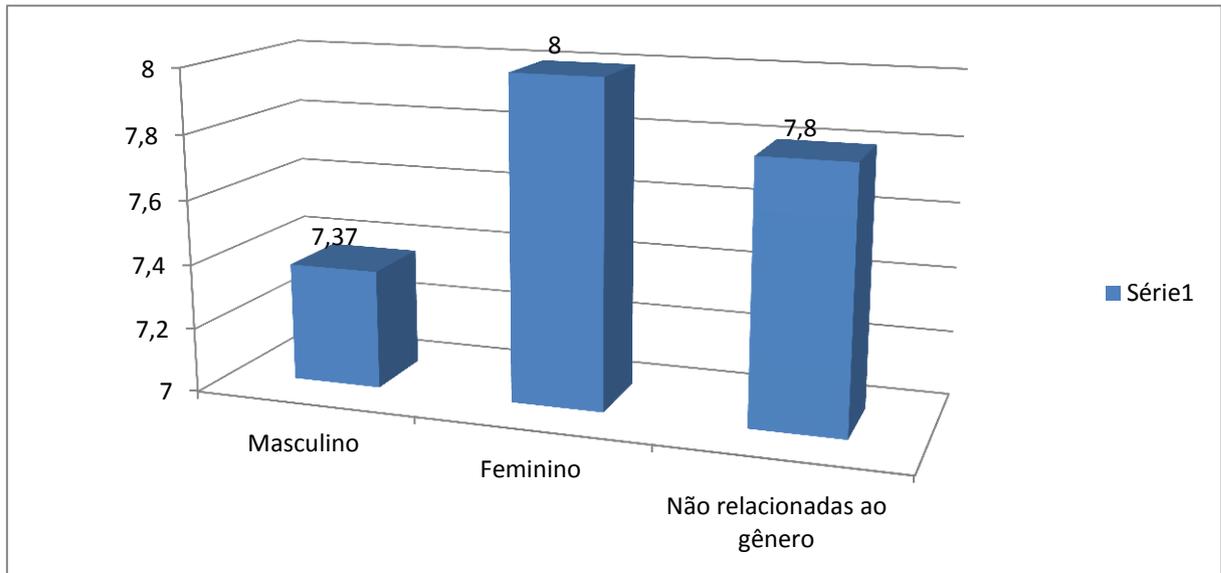


Gráfico 3: Média das características
Fonte: Dados primários

Observa-se também que na Dígitro as características não relacionadas ao gênero são as mais bem avaliadas pela empresa, seguidos das relacionadas ao masculino e por fim o feminino. Ressalta-se que as diferenças são mínimas, respectivamente: 9,1 / 8,87 / 8,75. Já na Intelbrás as as habilidade relacionadas ao feminino são as melhores avaliadas pela empresa com média 8,3 e as demais obtêm um empate com a média 8. E na Pioneira a maior média também é das características relacionadas ao feminino com 6,9, seguido das características não relacionadas ao gênero com 6,25 e por último as relacionadas ao masculino com 5,25.

O Gráfico 4, a seguir, mostra melhor a avaliação das características por cada organização:

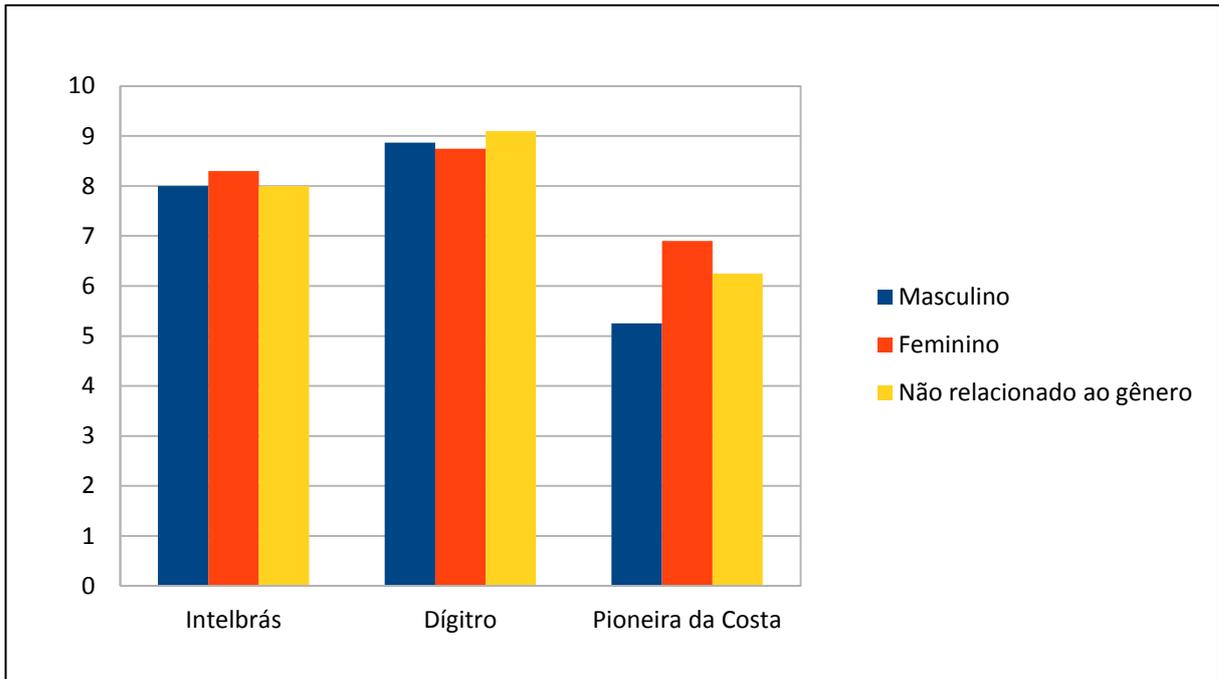


Gráfico 4: média final da avaliação das características, por organização
Fonte: dados primários

Ao analisar o gráfico em questão visualiza-se que na Intelbrás e na Dígitro as características tem pequena variação na média final, e apenas na Pioneira da Costa percebe-se variação maior entre a média das características.

Com o intuito de analisar se, assim como os autores, os selecionadores das indústrias relacionam as características apresentadas com o respectivo gênero, pediu-se para que assinalassem na tabela quais características consideravam relacionadas ao feminino, ao masculino, ou não relacionado ao gênero.

A seguir se apresenta o Quadro 14, com as respostas ligadas às características relacionadas ao feminino:

Dígitro	Intelbrás	Pioneira
Capacidade de tomar decisões rápidas Paciência Multifuncionalidade Intuição	Flexibilidade Empatia Paciência Multifuncionalidade Boa comunicação Criatividade Capacidade de ouvir Intuição	

Quadro 14: características relacionadas ao feminino
Fonte: dados primários

Primeiramente, percebe-se que a Pioneira não respondeu a essa questão, pois a gestora põe em pauta que para ela essas características foram forjadas

culturalmente, através da liderança patriarcal firmada pelos por muitos anos e afirma que essas habilidades independem do gênero.

Como visto na fundamentação teórica, realmente temos uma cultura de liderança patriarcal, porém houve e ainda há muitos estudos relacionados à gênero que faz chegar à conclusão dessas características específicas. Reforça-se novamente que não necessariamente toda mulher ou todo homem possuem essas características, ou que essas características são exclusivas daquele gênero e vice-versa.

Frente aos resultados observa-se que a paciência, multifuncionalidade e intuição são avaliadas por ambas as gestoras como relacionadas ao feminino, que é o que os autores também dizem. A Dígitro ainda associa ao feminino a capacidade de tomar decisões rápidas, o que na verdade está relacionada ao masculino. E a Intelbrás relaciona também ao feminino, a flexibilidade, empatia, boa comunicação, criatividade e capacidade de ouvir, que se comparado aos autores pesquisados são realmente relacionadas ao feminino.

Os resultados obtidos pela avaliação das características foram positivos para a perspectiva feminina, pois as características definida pelos autores como sendo relacionadas ao feminino apresentaram notas boas pelos selecionadores nas empresas. Porém nem todas as características são percebidas como sendo “femininas”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este é o capítulo final do trabalho e nele são apresentadas as conclusões e recomendações a respeito do estudo realizado.

5.1 Conclusões

Após finalizar a elaboração desse trabalho pode-se levantar algumas conclusões que vêm de encontro com os objetivos propostos, e posteriormente oferecem respostas aos problemas inicialmente identificados.

Em relação ao objetivo de verificar e comparar a quantidade total de homens e mulheres nas empresas consideradas de grande porte, de acordo com a quantidade de funcionários, na Grande Florianópolis, e também a quantidade parcial dos mesmos, de acordo com os níveis organizacionais, foi concluído com êxito.

Foi observado que apenas na Dígito as mulheres têm menor representatividade no total de funcionários, e se for considerado o total de colaboradores das três organizações juntas, o gênero feminino representa um total de 47,6%. Valor representativo e significativo para a força de trabalho brasileira, sendo quase a metade e sendo um pouco maior do que o percentual da População Economicamente Ativa das mulheres no Brasil, com 44%.

Além disso, mostrou-se que as mulheres possuem escolaridade maior que a dos homens e que, apesar disso, há uma grande dificuldade para as mulheres é a ocupação de cargos em altos níveis hierárquicos, frisados na fundamentação teórica pelos teóricos, por dados secundários e comprovados pelos números do presente trabalho, sendo o atual cenário até pior do que o mostrado pelos dados secundários, revelando novamente que os líderes ainda são do gênero feminino.

Em relação à análise de se há preferência de gênero para contratação ou promoção, também foi respondida com sucesso. A partir das entrevistas realizadas, ambas as empresas responderam convictas que não há preferência de gênero para a escolha, pois consideram que são as habilidades do candidato ou colaborador que irão promovê-lo ou admiti-lo, sem discriminação do gênero. Há predomínio de homens e mulheres em algumas áreas das organizações, porém esse predomínio é justificado pelo próprio mercado de trabalho, ou seja, nessa ou naquela área há mais

homens ou mais mulheres capacitadas nisso, e vice-versa. E não pelo fato da empresa escolher pelo gênero.

Como visto anteriormente, os altos níveis hierárquicos são compostos, em sua maioria, pelo gênero masculino, em ambas as empresas. A partir do estudo bibliográfico e das entrevistas conclui-se que um cargo de alto escalão é aquele ao qual lhe confere certo poder e autoridade na organização, sendo necessário, na maioria das vezes, eficiência, experiência e tempo maior dentro da organização. As mulheres há tempo já entraram no mercado de trabalho, porém há pouco tempo atrás é que elas passaram a se especializar, se preparar melhor para o mercado de trabalho e ter ambições. Fato relatado e reconhecido pelas três organizações. Os postos de trabalho nos níveis organizacionais mais altos são compostos, normalmente, por pessoas mais antigas na organizações, sendo assim, antigamente não havia tantas mulheres preparadas, com o intuito de chegar ao topo, mas hoje elas existem. A partir dessa conclusão especula-se que daqui alguns anos, haja a substituição dos líderes atuais nas organizações e serão essas mulheres que estarão ocupando cargos de alto escalão, mudando o atual quadro.

Ao tratar da análise das políticas adotadas pelo departamento de recursos humanos nas empresas estudadas, mais uma vez as gestoras afirmam não haver diferenciação entre gêneros para essas políticas, ou seja, as políticas de gestão de pessoas são definidas para os colaboradores em geral, sem discriminação de gênero. E destaca-se a técnica de entrevista como a mais utilizada para seleção de candidatos.

Um fator muito discutido pela literatura nesse trabalho foi a questão salarial entre os gêneros, comprovada por dados secundários, mas não reconhecida no presente trabalho, ou seja, no estudo realizado essa afirmação não foi verdadeira, mostrando igualdade na remuneração entre homens e mulheres, no mesmo cargo.

Outro assunto abordado foi a diferenciação das características, sendo algumas delas definidas pela literatura como femininas, outras masculinas e outras não relacionadas ao gênero. Os autores afirmam que as características ditas femininas eram mal avaliadas no mercado de trabalho, sendo algumas consideradas como sinal de fraqueza. Porém o atual trabalho mostra essas características como as melhores avaliadas pela organização, na seleção de um candidato. Apesar disso quando as gestoras das organizações em questão vão diferenciar as características entre os gêneros, na maioria das vezes, não foram reconhecidas como

características atribuídas ao gênero, o que pode dificultar à melhoria do atual cenário da mulher no mercado. Pois as características são bem avaliadas, mas não são reconhecidas como femininas.

O último objetivo tinha finalidade de confrontar o cenário atual das mulheres no mercado de trabalho com a opinião dos teóricos e os dados obtidos na pesquisa. Esse objetivo foi concluído no capítulo 4, através da análise dos dados coletados e a comparação desse com a teoria e os dados secundários.

Por fim objetivou-se responder o seguinte objetivo geral: constatar como se encontra a relação de gênero no trabalho nas indústrias de grande porte, de acordo com a quantidade de funcionários, na Grande Florianópolis. E chegou-se a conclusão final que as mulheres estão se preparando melhor para o mercado de trabalho e com isso o gênero feminino corresponde a quase metade da força de trabalho. Apesar disso a participação feminina em altos níveis hierárquicos ainda é muito baixa, o que resulta em menor poder do que o gênero masculino. E por fim reconhece-se que as características ditas femininas estão sendo reconhecidas pelo mercado de trabalho como positivas, porém não são reconhecidas como femininas, sendo assim esse reconhecimento positivo, não necessariamente, traria uma vantagem.

5.2 Recomendações

A questão de gênero no mercado de trabalho é um tema atual, e obteve muitos avanços nos últimos tempos, tendo um número cada vez maior de publicações. Sendo assim o atual trabalho visa contribuir para a reflexão e esclarecimentos sobre o tema, apesar de ainda ter muito para ser feito.

Primeiramente é sugerido que mais empresas façam estudo sobre relações de gênero, inteligência de gênero e a liderança entre eles, visando valorizar e utilizar melhor cada uma das características relacionadas a gênero, obtendo maior competitividade no mercado. E transformar esses estudos em pesquisas quantitativas, aplicadas em diferentes cidades, estados e regiões, analisando as diferenças regionais sobre o assunto.

O mais importante é que continuem as investigações sobre o tema, objetivando melhores pesquisas, e fundamentando a discussão em volta desse problema, com o intuito final de alcançar a igualdade de gênero no mercado de

trabalho, sendo todos tratados como iguais.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, Laís. A situação da mulher latino-americana. In: **Mulher e trabalho, experiências de ação afirmativa**. São Paulo: Boitempo editorial, 2000.

ARAUJO, Luis Cesar; GARCIA, Adriana. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

BELLE, Françoise. Executivas: quais as diferenças na diferença? In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994.

CARREIRA, Denise; AJAMIL, Menchu; MOREIRA, Tereza. **Mudando o mundo: a liderança feminina no séc 21**. São Paulo: CORTEZ; Rede Mulher de educação, 2001.

CASE, Thomas; BOTELHO, Joaquim. Gerenciamento da carreira do executivo brasileiro: uma ciência exata. São Paulo: Edição catho online S/C Ltda, 2001.

CHAHAD, J. P. Z.; FILHO, NAÉRCIO A. M. **Mercado de trabalho no Brasil: salário, emprego e desemprego numa era de grandes mudanças**, São Paulo: Editora Ltr, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GIRARDI, Dante. **Gestão do conhecimento e gestão de pessoas: consultoria interna de RH – pesquisas nas maiores indústrias catarinenses**. Florianópolis: Pandion, 2010.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.

EYNG, Poliana. **A inserção de mulheres no mercado de trabalho: do discurso à prática**. Florianópolis: UFSC, 2007

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GURIAN, Michael; ANNIS, Barbara. **Homem líder, mulher líder: como liderar e conduzir seu negócio rumo ao sucesso conhecendo as diferenças entre homens e mulheres**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.

INSTITUTO ETHOS. **Igualdade de gênero e base do desenvolvimento sustentável**. Disponível em:

http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/6047/servicos_do_portal/noticias/itens/igualdade_de_genero_e_base_do_desenvolvimento_sustentavel.aspx. Acesso em 28/08/2011

LIPOVETSKY, Gilles. **A terceira mulher: permanência e revolução do feminino**. São Paulo: Companhia das letras, 2000.

LOBOS, Julio. **Mulheres que abrem passagem: e o que os homens têm haver com isso**. São Paulo: Instituto da qualidade, 2002.

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

MAIS MULHERES NO PODER BRASIL. **População economicamente ativa, por sexo**. Disponível em http://www.maismulheresnoperbrasil.com.br/dados/Populacao_Economicamente_Ativa_Sexo_Brasil_e_Grandes_Regioes.pdf - Acesso em 12/09/2011.

MURARO, Rose; PUPPIN, Andréa. **Mulher, gênero e sociedade**. Rio de Janeiro: Relume Dumará: FAPERJ, 2001.

OBSERVATÓRIO SOCIAL EM REVISTA. **Mulher no mercado de trabalho**. Disponível em <http://www.observatoriosocial.org.br/download/emrevista5.pdf>. Acesso em 23/06/2011.

OLIVEIRA, Milton. **Energia Emocional: base para a gerência eficaz**. São Paulo: Makron Brooks, 1997.

PERREAULT, Michel. A diferenciação sexual no trabalho: condições de trabalho ou uma questão de sexo? In: CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas

PROBST, Elisiana Renata. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**, 2000. Disponível em <http://www.icpg.com.br/artigos/rev02-05.pdf>. Acesso em 05/05/2010.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SEBRAE. **Crítérios de classificação de empresas – ME – EPP, 2011**. Disponível em <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em 15/05.

SILVA, Andomar. **Quem manda é ela**. Disponível em http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos2/Quem_manda_e_ela.htm Acesso em 10/05/2011.

SILVA, Marilene L. ; NUNES, Gilvan da S. **Recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: Érica, 2002.

SMITH, Peter B. ; PETERSON, Mark F. **Liderança, organizações e cultura**. São Paulo: Pioneira, 1994.

SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage

Learning, 2009.

STONER, J; FREEMAN, R. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1999.

VOCÊ S/A. **As melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo: Abril, 2011.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2009

Apendice 1

Roteiro para entrevista nas organizações.

1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

- a) Ramo de atividade _____
- b) Número de funcionários _____
- c) Número total de funcionários do gênero feminino _____
- d) Número total de funcionários do gênero masculino _____
- e) Principais áreas funcionais _____
- f) A empresa possui plano de carreira?

2. Roteiro de pesquisa

- 1) Qual ou quais técnicas a empresa costuma utilizar no processo de seleção de funcionários? (entrevista, teste de conhecimento, testes psicológicos, testes de personalidade, técnicas de simulação, etc)
- 2) Existe alguma etapa considerada mais importante na seleção de candidatos? Por quê?
- 3) Há dificuldades em empregar mulheres? Por quê?
- 4) A organização possui algum tipo de treinamento? Quais? Algum é voltado para a necessidade das mulheres?
- 5) Qual a política adotada para o plano de carreira? É diferente para mulheres?
- 6) Para que cargos de gerência as mulheres são preferíveis do que os homens?
- 7) Em que setores da organização há predomínio de homens e predomínio de mulheres? Por quê ocorre essa situação?

8) Qual é a hierarquia da empresa?

9) Há mulheres exercendo cargos de alto escalão na organização, considerando todos os níveis hierárquicos?

10) Qual a porcentagem de homens e mulheres em cada nível organizacional?

11) Ocorrem dificuldades em promover mulheres à níveis hierárquicos considerados altos? Quais? Como são resolvidas?

12) Você acredita que há diferenças entre o perfil profissional de homens e mulheres em termos de características pessoais? Você acha que homens e mulheres possuem certas habilidades e capacidades diferenciadas?

13) Avalie do grau de 0 a 10, a importância das seguintes características para um candidato a uma vaga na empresa. Em seguida, relacione as características abaixo ao feminino (F), ao masculino (M), ou se acreditam que a característica não se relaciona ao gênero marque (N).

Característica	Nota	F/ M	Característica	Nota	F/ M
Flexibilidade			Seriedade		
Trabalho em equipe			Experiência		
Bom relacionamento interpessoal			Iniciativa		
Objetividade			Firmeza		
Empatia			Segurança		
Competitividade			Escolaridade		
Ética			Rapidez na aprendizagem		
Capacidade de tomar decisões rápidas			Persuasão		
Paciência			Confiança		
Multifuncionalidade			Dedicação ao trabalho		
Propensão ao risco			Responsabilidade		
Boa comunicação			Lealdade à empresa		
Criatividade			Capacidade de ensinar		
Capacidade de ouvir			Intuição		

14) As mulheres aumentaram sua presença no mercado de trabalho, você enxerga essa realidade dentro da organização?

15) De acordo com o IBGE, no Brasil as mulheres possuem escolaridade maior do que a dos homens. Nem assim, todavia, aparecem as chances de melhoria via trabalho e renda. Você acredita que a mulher precisa de “algo mais” do que o homem para conseguir alcançar o mesmo cargo almejado?

16) O Instituto Ethos afirma que em 117 países há leis sobre igualdade de remuneração, porém na prática, as mulheres ainda ganham até 30% a menos que os homens. Você enxerga essa realidade na organização?

