

**FACULDADES INTEGRADAS
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS DE
PRESIDENTE PRUDENTE**

**MULHER E GERENCIAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: EVOLUÇÃO
E CONQUISTAS**

Denise Cristina Marques da Silva
Érica Prete dos Anjos
Jacqueline Pereira dos Santos
Tatiane Nardes Alves
Vivian de Oliveira Geraldo

Presidente Prudente
2007

**FACULDADES INTEGRADAS
“ANTÔNIO EUFRÁSIO DE TOLEDO”**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E ADMINISTRATIVAS DE
PRESIDENTE PRUDENTE**

**MULHER E GERENCIAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES: EVOLUÇÃO
E CONQUISTAS**

Denise Cristina Marques da Silva
Érica Prete dos Anjos
Jacqueline Pereira dos Santos
Tatiane Nardes Alves
Vivian de Oliveira Geraldo

Monografia apresentada como requisito parcial para
obtenção do grau de Bacharel em Administração de
Empresas, sob orientação da Prof^ª. Ms. Andrea Márcia de
Toledo Pennacchi.

Presidente Prudente
2007

MULHER E GERENCIAMENTO DAS ORGANIZAÇÕES: EVOLUÇÃO E CONQUISTAS

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado como
requisito parcial para obtenção do Grau de Bacharel
em Administração de Empresas.

Profª. Me. Andrea Márcia de Toledo Pennacchi

Examinador

Examinador

Presidente Prudente/SP, de novembro de 2007.

*“O homem não foi derrotado.
A mulher é que está encontrando seu espaço.
Sem proteção e conflito”.*

Gilles Lipovetsky

Dedicamos este trabalho a todas as mulheres que lutaram incessantemente para alcançar sua independência pessoal e profissional, mulheres guerreiras que enfrentam inúmeras dificuldades, preconceitos e também discriminações para alcançarem seus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos inicialmente a Deus por sua infinita bondade, por abençoar nossos caminhos no decorrer de nossa batalha e por nos iluminar incessantemente concedendo-nos perseverança e, principalmente, sabedoria para concretizarmos nossos objetivos, fazendo-nos então vencedoras.

Agradecemos a nossa Prof^a. Me. Andrea Márcia de Toledo Pennacchi, que se tornou nossa amiga, dando-nos total apoio, dedicando e confiando seu tempo, dividindo sua experiência e sabedoria sem medir esforços para nos ajudar nas dificuldades, esclarecendo nossas dúvidas e amenizando nossas tensões; tendo consigo um único objetivo de nos orientar na realização desse trabalho.

Agradecemos a todos os professores que passaram por nossas vidas no decorrer do curso, contribuindo com conhecimentos e com nosso crescimento pessoal e profissional.

Aos nossos queridos irmãos que estão sempre dispostos a nos ajudar em momentos de dificuldades, mas também estarão prontos a dividir conosco suas alegrias e realizações.

Aos nossos queridos amigos, que nos amam, mesmo não demonstrando, que nos admiram, mesmo diante de tantas provas, permanecem firmes e fortes, prontos para nos fazerem felizes; lembrando que muitos entenderam nossa ausência em várias situações, pois de certa forma sabiam, que toda renúncia é válida quando queremos alcançar um objetivo.

Agradecemos também a todas as empresas que se dispuseram a colaborar conosco em nossa pesquisa, pois sem a contribuição das mesmas não poderíamos com êxito ter concretizado nosso trabalho.

E em especial, agradecemos as pessoas que nos amam incondicionalmente, independentemente de nosso mau humor ou de nossa alegria, de nossa tristeza e melancolia, pessoas que não medem esforços e nem sofrimentos para dar-nos tudo que pedimos e desejamos; sendo imensamente compreensíveis, abrindo mão de nossa companhia em diversas ocasiões, visando que este ato seria um mal necessário para frutificarmos num futuro bem próximo. Essas pessoas são nossos amados pais, Vera e João, Célia e José, Maria do Carmo e Waldemir, Natália e Reginaldo, Lourdes e Oswaldo, que sempre nos incentivaram, dando-nos assim absoluto apoio nos momentos que mais precisamos. E aos avós José e Maria que com sua experiência de vida nos motivaram e nos orientaram durante toda essa nossa trajetória.

Enfim, agradecemos a todos que passaram por nossas vidas nesta caminhada acadêmica, contribuindo direta ou indiretamente para a concretização de nosso sonho.

Muito obrigada.

RESUMO

No início da história da humanidade as diferenças de gênero na divisão do trabalho eram extremamente marcadas, tanto em função das diferenças biológicas existentes entre homens e mulheres, quanto pelas limitações físicas de um e de outro. Porém, após a Revolução Industrial, com o advento das máquinas e do desenvolvimento tecnológico, diferenças físicas deixaram de ser fator essencial para as atividades produtivas e o gênero feminino passou a ocupar espaços cada vez maiores no mercado de trabalho. Durante as duas grandes guerras mundiais do século XX (1914-1918 e 1939-1945), muitas mulheres da aristocracia se viram obrigadas a assumir os negócios da família enquanto seus homens lutavam nos campos de batalha, enquanto outras - menos privilegiadas economicamente e necessitando prover a sobrevivência de sua família - empregaram-se em fábricas que produziam roupas e armamentos para os que lutavam em nome da liberdade e da democracia. Nesta fase, apesar de todas as dificuldades financeiras e emocionais do período, o trabalho representou de certa forma, uma realização pessoal para a mulher. Quando a guerra terminou e os homens sobreviventes regressaram e retomaram seus postos de trabalho, muitas delas recusaram-se a voltar para as atividades domésticas, preferindo receber salários inferiores, mas garantindo para si um espaço profissional que antes era totalmente monopolizado pelos homens. Entretanto, à medida que evoluíam em conhecimento técnico e profissional, as mulheres organizaram-se como classe e fizeram uma série de manifestações, reivindicando direitos de igualdade e de oportunidade até serem beneficiadas pela justiça com algumas leis trabalhistas. Nesse contexto e levando em conta os dados que indicam a crescente participação da mulher nas atividades produtivas, o presente projeto abordará as possíveis dificuldades encontradas por elas nos campos de trabalho que durante muito tempo foram monopólio masculino. Por meio de pesquisa efetuada em empresas prestadoras de serviços, indústrias e órgãos comerciais de médio porte em Presidente Prudente - SP e em cidades da região, serão avaliadas se as desigualdades e os preconceitos existentes no século passado ainda persistem no presente século e se esses fatores interferem de forma negativa - ou não - na inserção da mulher na área executiva nas organizações.

Palavras-Chave: Trabalho feminino. Área executiva. Cargos de liderança e chefia.

ABSTRACT

In the first years of humankind, the labor division between genders was quite discernible, in result of their biological differences and physical limitations. However, after Industrial Revolution, technology and machinery put behind the need of physical force to produce goods and the female gender began gradually to grow as a labor force at the work market. During the two world wars, many aristocratic women took over their family business, while their men fought at battle fields and others, much less economically privileged, found jobs in factories producing clothes and armaments for their men who fought abroad in the name of liberty and democracy. In those times, whatever financial and emotional problems that existed, working gave women quite a personal realization feeling. After the conflicts were over and the survivors returned home to resume their lives, many of those working ladies refused to go back to domestic activities, rather preferring earn less than men, but assuring for themselves a professional space that before, was monopolized by them. However, while improving their technical and professional knowledge, women organized themselves as a working class and made a lot of demands, acquiring for themselves many legal rights of equality and opportunity in the labor market. In this context and considering all data gathered for female growth in productive activities, we will try to discuss some of the problems found by them in a field that had been for so long a male monopoly. Researching in small and medium size service companies located in Presidente Prudente and nearby towns, we will try to detect if last centuries prejudice are still present in this one and if so, find out how they might interfere in female's placing in high executive areas of modern organizations.

Key words: Female labor force. Executive staff. Leadership and management positions.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| GRÁFICO 1 - Participação feminina e masculina no mercado de trabalho..... | 31 |
| GRÁFICO 2 - Faixa etária de mulheres no mercado de trabalho - 2005/2006..... | 32 |
| GRÁFICO 3 – Escolaridade | 32 |
| GRÁFICO 4 - Participação feminina comparada com homens no mercado - 1997 / 2006 | 33 |
| GRÁFICO 5 - Participação feminina no mercado - 1996 / 2006 | 33 |
| GRÁFICO 6 - Vagas de estágios ocupadas na Bahia/2006 | 36 |
| GRÁFICO 7 - Estágio por curso e gênero Brasil/2006..... | 36 |
| GRÁFICO 8 - Idade | 39 |
| GRÁFICO 9 - Gênero | 39 |
| GRÁFICO 10 - Preferências de gênero para o cargo | 40 |
| GRÁFICO 11 - Preferências do selecionador masculino..... | 41 |
| GRÁFICO 12 - Preferências do selecionador feminino..... | 41 |
| GRÁFICO 13 - Grau de escolaridade dos entrevistados..... | 42 |
| GRÁFICO 14 - Número de funcionários das empresas | 42 |
| GRÁFICO 15 - Critérios técnicos de seleção..... | 43 |
| GRÁFICO 16 - Importância da aparência na seleção do candidato..... | 43 |
| GRÁFICO 17 - Importância da aparência física do candidato..... | 44 |
| GRÁFICO 18 - Influência da obesidade na seleção..... | 45 |
| GRÁFICO 19 - Preferências entre competência e simpatia..... | 45 |
| GRÁFICO 20 - Importância de cursos extracurriculares | 46 |
| GRÁFICO 21 - Critérios de preferência..... | 46 |
| GRÁFICO 22 - Critérios seletivos | 47 |
| GRÁFICO 23 - Possibilidades de a família influenciar na produtividade de uma funcionária..... | 48 |
| GRÁFICO 24 - Sensibilidade feminina indica acerto na tomada de decisões | 48 |
| GRÁFICO 25 - Dificuldades de homens se subordinarem hierarquicamente a mulheres | 49 |
| GRÁFICO 26 - Discriminação das mulheres no trabalho..... | 49 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 11 |
| 2. A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA PRODUTIVIDADE DAS EMPRESAS | 15 |
| 2.1. As Exigências para a Conquista de uma Função Gerencial | 15 |
| 2.2. A Necessidade de Recrutar e Selecionar Pessoas Eficientes e Eficazes | 19 |
| 2.3. As Diferenças Intelectuais, Emocionais e Práticas entre Homens e Mulheres | 22 |
| 3. EVOLUÇÃO DO TRABALHO FEMININO E EQUIDADE DE GÊNEROS | 30 |
| 3.1. Mulheres e a Conquista do Mercado de Trabalho: do Estágio à Vida Profissional | 35 |
| 4. EXIGÊNCIAS DO MERCADO DE TRABALHO PARA O PROFISSIONAL IDEAL | 38 |
| 4.1. Critérios Seletivos para os Candidatos em Geral | 38 |
| 4.2. O Papel da Mulher no Mercado de Trabalho | 47 |
| 5. CONCLUSÕES | 50 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 54 |
| ANEXOS | 57 |

1. INTRODUÇÃO

No início da história da humanidade as diferenças entre os gêneros na divisão do trabalho eram extremamente marcadas, pois na maioria das atividades, exigia-se força física e por esse fator as mulheres se viam excluídas do trabalho e, conseqüentemente, das relações de poder que se manifestassem nesse tipo de sociedade.

Cabia-lhes apenas serem servas¹ de seus maridos, permanecendo na mais perfeita ignorância e, por serem assim marginalizadas, eram relegadas ao desconhecimento e à servidão. Reclusas à vida doméstica, era-lhes reservada a tarefa de procriar e cuidar dos filhos, além de contribuir nos afazeres domésticos que, muitas vezes, extrapolavam suas forças. (BOSSA, 1998, p.1).

Além de procriar e dar criação aos filhos, as mulheres deviam total obediência e respeito a seus maridos, nas formas mais primitivas da sociedade conjugal. Sua educação limitava-se à vida familiar e à religião. Elas obtinham conhecimento sobre regras morais, boas maneiras, leituras, escritas, dedicação aos idiomas (francês e latim) e à música, tocando e compondo, mas eram mantidas isoladas de qualquer atividade técnica ou administrativa. Dessa forma², sob a organização do antigo sistema colonial, a vida feminina estava restrita ao bom desempenho do governo doméstico e à assistência moral à família, fortalecendo seus laços. (SAMARA, 1983, p. 59).

Essa posição subalterna lhe coube desde os primórdios até o século XIX, quando a chegada das máquinas e do desenvolvimento tecnológico trazidos pela Revolução Industrial contribuiu para inseri-las no mercado de trabalho, pois não sendo mais a força física um elemento primordial para as atividades produtivas, abriu-se ao gênero feminino melhores oportunidades no mercado de trabalho.

¹ BOSSA, Sonia. **Direito do Trabalho da Mulher:** no contexto social brasileiro e medidas antidiscriminatórias. São Paulo: Editora Oliveira Mendes, 1998, p. 1.

² SAMARA, Eni de Mesquita. **A família brasileira.** São Paulo: Brasiliense, 1983, p. 59

No início da Primeira e Segunda Guerra Mundial (1914-1918 e 1939-1945), quando os homens foram convocados para as frentes de batalha, se fosse de classe social mais elevada, as mulheres se tornaram responsáveis por assumir os negócios de suas famílias, ou se pertencessem às classes operárias, para conseguirem suprir suas necessidades de sobrevivência, empregaram-se nas fábricas que produziam roupas para seus filhos e maridos que estavam na guerra. Nesta fase, apesar de todas as dificuldades, tanto financeiras quanto emocionais, o trabalho representava de certa maneira, uma realização pessoal para a mulher.

Com o término da guerra, a vida de muitos homens também foi devastada, devido ao alto grau de deficiências físicas dos ex-soldados e das complicações psicológicas que as batalhas lhe proporcionaram. Assim, muitas mulheres permaneceram ou à frente dos negócios, ou atuando no serviço fabril, pois não queriam mais retornar à vida doméstica. A maioria dos homens, entretanto, regressou aos seus trabalhos anteriores, gerando conflitos e competitividade com as mulheres. Para garantir seu espaço no mercado de trabalho que era totalmente monopolizado pelos homens, as mulheres submeteram-se a receber salários inferiores.

Com o passar do tempo e ao longo das últimas décadas do século XX, as mulheres continuaram inserindo-se mais no mercado de trabalho, deixando para trás a submissão a seus maridos e buscando sua independência pessoal. Dessa maneira, as mulheres promoviam mudanças, abandonando suas posições de donas de casas, instruindo-se e realizando-se profissionalmente, enquanto procuravam conscientizar os homens que não deixariam de ser melhores mães e esposas por estarem trabalhando.

Para consolidar essa transformação, em 1928 foi lançada a Declaração dos Direitos da Mulher, um instrumento que se tornou relevante na luta feminista. À medida que as mulheres evoluíam no mercado de trabalho, a Justiça passou a beneficiá-las com algumas leis, onde a Constituição Federal de 1932, artigo 113, inciso I, dizia que todos são iguais perante a lei, sem distinção de origem, raça, sexo, cor, idade ou quaisquer formas de discriminação.

Nessa Carta, dentre muitos outros direitos, também foi estabelecido que:

- todo trabalho igual corresponde a salário de igual valor;
- é vedado o trabalho feminino das 22h00 às 5h00;
- é proibido o trabalho da mulher grávida durante o período de quatro semanas antes do parto e quatro semanas depois;

- é proibido despedir mulher grávida pelo simples fato da gravidez;
- fica-lhes garantido o direito de voto, estendido às brasileiras na Constituição de 1935.

A lei também assegura às mulheres presidiárias condições para permanecer com seus filhos durante o período de amamentação e direitos sociais como a proteção à maternidade e à infância. Além disso, garante que o mercado de trabalho da mulher deve ser protegido mediante incentivos específicos, nos termos da lei, e lhe assegurava assistência gratuita aos filhos e dependentes, desde o nascimento até os seis anos de idade, em creches e pré-escolas públicas ou privadas.

Mesmo com esses direitos conquistados por lei, na prática, as mulheres ainda continuaram sofrendo muitas discriminações, pois as jornadas de trabalho e diferenças salariais mantiveram-se abusivas. Essas diferenças eram justificadas pelos empregadores conservadores com a argumentação de que, sendo o homem o chefe da família e tendo, portanto, a responsabilidade de trabalhar e sustentar sua esposa e filhos, não havia motivos para que a mulher recebesse um salário equivalente ou superior ao deles. O Relatório do Desenvolvimento Humano de 1997 (IDH), editado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), que mede não só a renda, mas a expectativa de vida, escolaridade e nível de saúde, concluiu que: ‘Nenhuma sociedade trata suas mulheres tão bem quanto aos seus homens’³.(MELO, 2006).

Em virtude de todas essas transformações e incentivos, em fins da primeira década do século XXI, é possível constatar que são inúmeros os dados estatísticos que comprovam o crescimento da mulher no mercado de trabalho e que elas estão se expandindo no mercado, ocupando postos de importância cada vez maior.

Nota-se igualmente que a disputa profissional entre os gêneros está tomando novas configurações e que à medida que a mulher conquista novos espaços na sociedade, o mercado de trabalho torna-se mais receptivo a ela. Tanto o governo, quanto as empresas e os movimentos sociais de uma forma geral, estão apostando em sua capacidade de luta e

³ MELO, MELO Mônica. Direitos das mulheres: a busca pela igualdade e o respeito às diferenças. **Instituto Brasileiro de Advocacia Pública Direitos da Mulher**. Disponível em <<http://www.ibap.org/direitosdamulher/monicademelo/mm006.htm>> Acesso em 10 abr.2007.

autonomia. Os movimentos feministas também contribuíram muito para elevar a auto-estima e proporcionaram melhores condições para o resgate da cidadania⁴. (CHAVES, 2002).

Tendo isso em vista, serão abordadas as possíveis dificuldades encontradas pelas mulheres nos campos de trabalho que durante tanto tempo foram monopólio do gênero masculino e serão avaliadas se as desigualdades e preconceitos existentes no século passado ainda persistem no século XXI, e se esses fatores interferem na inserção da mulher na área executiva nas organizações.

Por meio da aplicação de uma pesquisa de campo em empresas prestadoras de serviços, indústrias e órgãos comerciais de médio porte situadas em Presidente Prudente - SP e região serão tabulados e analisados os dados para verificar se a igualdade tão buscada já foi alcançada, ou se ainda é apenas uma figura de linguagem impressa em legislação não cumprida, existente apenas no papel.

⁴ CHAVES, Edna Maria *et al.* **Mulher:** mercado de trabalho x contexto familiar: desafios e conquistas. 2002. 69 f. Monografia (Pós-Graduação em Trabalho Social com Família). Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo”, Presidente Prudente, 2002.

2. A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA PRODUTIVIDADE DAS EMPRESAS

2.1. As Exigências para a Conquista de uma Função Gerencial

Motivadas pela necessidade de contratar colaboradores cada vez mais capazes e que, acima de tudo, as auxiliem a obter os melhores resultados, as organizações têm se concentrado naqueles que, além de demonstrarem competência racional, também denotem amplas habilidades emocionais.

O estudo da competência emocional é razoavelmente recente e tem em Daniel Goleman⁵ seu maior divulgador quando este afirma que temos duas mentes que controlam todos os nossos atos: uma emocional (que sente) e uma racional (que pensa), sendo que a emocional nem sempre é identificada como deveria, pois é impulsiva, poderosa e ilógica, enquanto a racional é aquela sobre a qual temos sempre clara consciência.

Ambas se entrelaçam para orientar nosso comportamento e

muitos indícios atestam que as pessoas emocionalmente competentes – que conhecem e lidam bem com os próprios sentimentos e lêem e consideram os sentimentos das outras - levam vantagem em qualquer campo da vida, seja nas relações amorosas e íntimas, seja assimilando as regras tácitas que governam o sucesso na política organizacional. As pessoas com prática emocional bem desenvolvida têm mais probabilidade de sentirem-se satisfeitas e serem eficientes em suas vidas, dominando os hábitos mentais que fomentam sua produtividade; as que não conseguem exercer algum controle sobre a vida emocional travam batalhas internas que sabotam sua capacidade de se concentrar no trabalho e pensar com clareza. (GOLEMAN, 1995, p. 48).

Existem diversos caminhos que podem levar um indivíduo ao sucesso e Goleman afirma que, apesar da aptidão técnica e de todo e qualquer conhecimento adquirido através de teorias e de práticas serem de enorme importância

⁵ Vide **Inteligência Emocional**, **Trabalhando com a Inteligência Emocional** e **Inteligência Social** do autor, publicados no Brasil pelas Editoras Campus e Objetiva em 1995, 1996 e 2006, respectivamente.

há inúmeras exceções à regra de que o Quociente de Inteligência (Q.I. prevê o sucesso – tantas (ou mais) exceções, quanto os casos que se encaixam na regra). Na melhor das hipóteses, o Q.I. contribui com cerca de 20 por cento para os fatores que determinam o sucesso na vida, o que deixa 80 por cento às outras forças. Como diz um observador: A vasta maior parte da posição final de alguém na sociedade é determinada por fatores não relacionados com o Q.I. e que variam de classe social a sorte'. (...) Minha preocupação é com um conjunto fundamental dessas 'outras características', a *inteligência emocional*: talentos como a capacidade de motivar-se e persistir diante de frustrações; controlar impulsos e adiar a satisfação; regular o próprio estado de espírito e impedir que a aflição invada a capacidade de pensar; criar empatia e esperar. Ao contrário do Q.I, com seus quase cem anos de história de pesquisa com milhares de pessoas, a inteligência emocional (Q.E.) é um conceito novo. Ninguém pode ainda dizer exatamente até onde responde, pela variação de pessoa para pessoa no curso da vida. Mas os dados que existem sugere que ela pode ser tão poderosa – e às vezes mais – quanto o Q.I. (GOLEMAN, 1995. p. 46-47).

Com isso, podemos afirmar que as aptidões intelectuais e as emocionais podem exercer o mesmo grau de influência no sucesso profissional de uma pessoa. Considerando que todas as pessoas possuem as duas aptidões e que, enquanto em algumas o aspecto emocional é mais desenvolvido, em outras, predomina o lado intelectual, observamos que em determinadas situações profissionais, as aptidões emocionais podem ser até mais importantes do que as racionais. Goleman salienta que “em comparação com o QI e conhecimento especializado, a competência emocional tinha o *dobro* da importância. Essa resposta se manteve em todas as categorias de trabalho e em todos os tipos de organização”. (GOLEMAN, 2001 p. 45).

Analisando o contexto de gerenciamento das organizações, Howard Gardner *apud* Goleman (1995, p. 51) ⁶ considera que profissionais que exercem cargos de chefia e liderança, devem possuir inteligências pessoais bem desenvolvidas para então contribuírem para um ambiente de trabalho produtivo e cooperativo. Para ele, uma liderança eficaz exige que o líder desenvolva constantemente suas habilidades e capacidades de compreender pessoas, sabendo como motivá-las e, principalmente, como auxiliá-las no desdobramento de suas atividades organizacionais.

⁶ GARDNER, (1995) *apud* GOLEMAN (1995, p. 46-47)

Assim,

A inteligência *interpessoal* é a capacidade de compreender outras pessoas: o que as motiva, como trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas. Pessoal de vendas, políticos, professores, clínicos e líderes religiosos bem-sucedidos provavelmente são todos indivíduos com altos graus de inteligência interpessoal. (GOLEMAN, 1995, p. 51).

Além dessas habilidades interpessoais, isto é, da capacidade de compreender as atitudes e comportamentos de outras pessoas, uma liderança eficaz deve também possuir a inteligência intrapessoal ou psíquica, ou seja, o auto-conhecimento emocional.

A partir dessas observações, pode-se notar a importância de formar líderes com habilidades emocionais e racionais bem desenvolvidas, pois, se o mercado busca pessoas capacitadas, talentosas e bem preparadas em termos técnicos, as pessoas criativas, gregárias e bem resolvidas emocionalmente são o maior capital social que uma organização pode desejar, constituindo-se nos que mais contribuem para aumentar sua eficiência e eficácia.

Carlos Alberto Júlio (2002, p. 14) acredita que

tem emprego garantido aquele que renova suas competências específicas, que se adapta à metamorfose permanente do setor produtivo, que providencia novas bases de conhecimento para o desenvolvimento da carreira. Não basta ser bom no que se faz. É importante mostrar que esses talentos e habilidades ainda serão úteis à empresa nos meses seguintes, nos anos seguintes, em novas e diferentes conjunturas.

Sendo assim, dificilmente um profissional se tornará bem-sucedido em um cargo gerencial sem a habilidade da empatia, pois é com ela que serão trabalhados os conflitos de relacionamento e de emoções dos seus subordinados, permitindo-lhe aumentar sua popularidade como líder e, conseqüentemente, sua eficiência interpessoal.

Em 1990, John D. Mayer, da *New Hampshire University* e Peter Salovey, da Universidade de Yale⁷, desenvolveram um trabalho relacionado às emoções do comportamento humano e concluíram que a inteligência emocional seria a união da emoção

⁷ MAYER e SALOVEY, 1990, *Apud* MARCONDES, Andrea, 2006 – 2007 p. 7-9

(maneira que um indivíduo manifesta seus sentimentos) com a inteligência, (modo de se processar racionalmente uma determinada informação). Assim, puderam constatar que a inteligência emocional seria uma das principais habilidades humanas, capaz de oferecer ao indivíduo a capacidade de identificar suas emoções e com isso utilizá-las de maneira proveitosa para atingir seus projetos profissionais e pessoais. Apesar da inteligência emocional caracterizar-se como uma aptidão única, ela pode ser sub-setorizada em quatro áreas amplas, como descritas a seguir.

- a. **Percepção das emoções:** é o princípio básico da inteligência emocional, estando associado à receptividade e à maneira de expressar emoções de cada indivíduo. Estudos apontam que especialistas em comportamento não-verbal não medem esforços para entender como os seres humanos manifestam suas emoções e como os identificam em si e nos outros. Portanto, a competência de identificar emoções no rosto ou na voz de outras pessoas é uma habilidade de grande relevância para a concepção da empatia desenvolvida nos seres humanos, sendo bastante utilizada por profissionais que exercem cargos de gerência ou funções que trabalham diretamente com clientes e funcionários.
- b. **Manejo das emoções:** é a segunda sub-área da inteligência emocional e está voltada para o controle racional dos sentimentos. Pessoas capazes de controlar suas emoções adequadamente possuem a habilidade de concentrar seus pensamentos em fatos verdadeiramente importantes e dispõem de criatividade espontânea, capacidades estas que são de grande importância para um líder eficiente.
- c. **Compreensão das emoções:** esta outra sub-área nos transmite informações sobre nossas emoções, isto é, nos faz ter consciência de determinadas emoções e de ser capaz de identificar sua origem, seja ela em sentimentos de raiva, alegria, tristeza ou outro qualquer. A identificação das emoções é um fator relevante para indivíduos que ocupam cargos executivos e gerenciais, pois pode ajudar a evitar atitudes impulsivas ou injustas.

- d. **Controle sobre as emoções:** a última sub-área refere-se à maneira como o indivíduo absorve as informações transmitidas através da emoção. Uma pessoa aberta a sinais emocionais, sempre será capaz de bloqueá-los se os considerar negativos ou prejudiciais a sua atividade profissional ou aos seus relacionamentos pessoais. Assim, será mais fácil alcançar seus objetivos próprios ou incentivar os outros a atingirem os deles.

Ou seja, segundo Salovey e Mayer, as pessoas emocionalmente inteligentes possuem habilidades de perceber suas próprias emoções e as dos outros; de manipulá-las de maneira adequada para se desenvolver intelectualmente, de compreender seus respectivos significados e, por fim, de trabalhar adequadamente com essas aptidões para que possam agir positivamente em sua vida profissional e pessoal.

Assim, um executivo que exerça uma gerência participativa e democrática e que procure desenvolver a inteligência emocional de seus colaboradores, certamente alcançará suas expectativas ou até resultados superiores aos esperados.

2.2. A Necessidade de Recrutar e Selecionar Pessoas Eficientes e Eficazes

Diante das exigências que deverão ser atentamente observadas em pessoas que exerçam cargos gerenciais, constatou-se que recrutar e selecionar pessoas criteriosamente, utilizando as ferramentas e materiais adequados, torna-se uma tarefa cada vez mais importante e difícil. Saint-Clair Lopes *apud* Perez (2002) defende que

Para serem bem sucedidas, as organizações necessitam de pessoas certas, na quantidade certa, na hora certa. Assim, atrair pessoas certas, pelo custo certo e na hora certa, é o resultado de um sistema de recrutamento eficaz. As organizações de ponta estabelecem sistemas eficazes de recrutamento que diferem claramente o perfil das pessoas passíveis de nela alcançarem o sucesso.

Outro aspecto importante a ser observado é não limitar o processo de recrutamento e seleção apenas à área de Recursos Humanos, mas realizá-lo de forma integrada com os gerentes ou responsáveis pelas áreas em que a vaga esteja disponível. São eles os maiores conhecedores das atividades realizadas em seus respectivos departamentos, bem como das habilidades necessárias para a função vacante.

Portanto, como a seleção de pessoas implica em um processo de escolha de indivíduos com qualificações relevantes e é cada vez maior a complexidade na seleção de profissionais adequados para executar a diversidade de atividades empresariais - em especial para um cargo executivo – acredita-se na importância de evidenciar quais são as habilidades necessárias para uma pessoa exercer essa função.

Notando que os executivos devem delegar tarefas e motivar seus colaboradores a executarem suas funções de maneira eficiente e eficaz, Minor (2003) recomenda que ao selecionar pessoas para formar suas equipes, os gestores analisem o conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que seus funcionários com melhor desempenho possuam, pois são eles que lhe permitirão identificar quais são as formas de comportamento específicas que respaldam essa competência.

Agindo dessa forma, eles serão:

incentivados a atuar como facilitadores que deleguem tarefas através de uma visão comum, e líderes de equipe que motivem e liderem. (...) Os gerentes devem treinar utilizando habilidades interpessoais, com a finalidade de oferecer a assistência, o apoio, as atribuições e os recursos certos, no momento certo, a um grande número de indivíduos e equipes. (MINOR, 2003, p. 05).

Goleman reafirma que através da integração entre líderes e liderados, as pessoas que estão bem conectadas tornam-se mais criativas e eficientes nos processos de decisão, seja em uma simples atividade, como determinar o roteiro de uma viagem ou em áreas mais complexas, como desenvolver uma estratégia de alta gerência.

Outro requisito importante para liderança é saber usar um tom emocional adequado na comunicação com seus liderados. Quando for necessário transmitir uma notícia

ruim, como a de que o departamento não alcançou a quota de produtividade exigida por seus superiores, ele deve fazê-lo com certa sensibilidade e de forma tal, que seus liderados a recebam de maneira mais positiva, não se sentindo diminuídos ou desvalorizados, pois isso pode prejudicar a produtividade do período subsequente. Por outro lado, se uma boa notícia é transmitida com mau humor ou indiferença, eles podem pensar que não fizeram mais que a obrigação e se sentem desmotivados pela falta de reconhecimento.

Ou seja, chefes bem humorados coordenam melhor seus trabalhadores e conseguem dispor de menor esforço para a realização dos mesmos. Porém, equipes lideradas por chefes mal-humorados e sem sintonia com seus subordinados, tornam-se ineficientes e tomam decisões ruins, ou inadequadas.

Assim,

a liderança fica reduzida a uma série de trocas sociais em que o líder pode levar as emoções da outra pessoa a um estado melhor ou pior. Em trocas de alta qualidade, o subordinado sente a atenção e a empatia do líder, seu apoio e positividade. Em interações de baixa qualidade, sente-se isolado e ameaçado. (GOLEMAN, 2006, p. 317).

Constata-se que quanto mais seguro e confiante o subordinado se sentir, melhor será seu desempenho. A principal característica de um bom líder é promover a preparação, o crescimento e o desenvolvimento das pessoas que estão sob suas responsabilidades. Ou seja, se sua presença for marcada de forma positiva, poderá exercer grande influência no sucesso das atividades empresariais.

Além disso, em uma equipe emocionalmente estável ou emocionalmente bem dirigida, os próprios colegas e até mesmo a organização em si podem agir como influenciadores emocionais positivos, integrando as pessoas na sua jornada diária de trabalho. De acordo com Goleman (2006, p. 320),

Quanto mais fortes forem os laços emocionais entre os trabalhadores, mais motivados, produtivos e satisfeitos eles ficarão com seu trabalho. (...) O acúmulo e a

frequência dos momentos positivos *versus* momentos negativos determinam, em grande parte, nossa satisfação e capacidade de desempenho.

E, finalmente, quanto maiores as fontes de apoio emocional que cercarem a mão de obra produtiva de uma organização, melhor eles exercerão suas atividades profissionais. Uma equipe liderada por um líder seguro e que consiga transmitir essa segurança aos seus colaboradores, certamente trabalhará de forma tão contagiante, que até os mais ansiosos se sentirão relaxados.

Uma liderança socialmente inteligente, portanto, evidencia-se por sua dedicação e sincronia, atingindo a excelência do gerenciamento se souber agir com paciência e tranqüilidade, entendendo o sentimento das pessoas e interagindo com elas para conduzi-las a um estado emocionalmente positivo e mais produtivo.

2.3. As Diferenças Intelectuais, Emocionais e Práticas entre Homens e Mulheres

Como grandes mudanças estão ocorrendo no mundo organizacional, uma maior valorização da gestão da diversidade, dando a devida importância às diferenças individuais, permitirá que sejam geridas de forma mais produtiva e que produzam muito além dos resultados esperados. Dentre essas diversidades, um dos aspectos mais importantes a ser considerado é a questão de gênero e, principalmente, a do trabalho feminino em funções executivas.

Por meio de pesquisas de campo pretende-se averiguar se a variável gênero é importante no momento da seleção, e se ainda pode-se constatar algum preconceito quanto ao trabalho feminino em cargos de gestão.

Hoje, observa-se que “os novos aspectos demográficos estão obrigando as empresas a criar políticas, oportunidades de promoção e descrições de cargo que incentivem a utilização dos talentos exclusivos de todos” (MINOR, 2003, p. 09).

Assim,

a vida profissional compartilhada com as mulheres tem se revelado mais ativa, mais colorida e mais interessante. Esse intercâmbio de conhecimentos e sensibilidades tem se mostrado proveitoso para ambas as partes. Troca-se razões por criatividade, matemática por poesia, disciplina por afetividade. E vice-versa. Reafirmo a necessidade de aprendizado permanente e as mulheres são boas professoras por natureza. Enfim, diria que não importa o sexo ou a opção sexual. Quem aspira uma carreira de sucesso tem que assumir, de agora em diante, um perfil mais feminino. E este conselho vale também para mulheres que ainda não descobriram suas próprias virtudes. (JÚLIO, 2002, p. 136).

Com opiniões de teóricos abalizados é possível observar que as exigências de um alto grau de sensibilidade emocional - necessários para uma boa liderança, como visto no item anterior e característico do gênero feminino - torna-se um fator de grande importância no exercício de qualquer cargo executivo, ou de qualquer outra função que trabalhe diretamente com pessoas.

Goleman (1995, p. 146) preocupa-se em enfatizar esse fato, afirmando que:

em média, as mulheres são mais empáticas que os homens, pelo menos quando se mede pela capacidade de ler os sentimentos não expressos de alguém na expressão facial, tom de voz e outros indícios não-verbais. Do mesmo modo, é geralmente mais fácil ler os sentimentos no rosto de uma mulher, que no de um homem: embora não haja diferença na expressividade facial de meninos e meninas muito pequenos, à medida que passam pela escola primária os meninos se tornam menos expressivos, e as meninas mais. Isso pode em parte refletir outra diferença-chave: as mulheres, em média, sentem toda a gama de emoções com maior intensidade e mais volatilidade que os homens – nesse sentido, as mulheres são mais ‘emocionais’ que os homens.

Lílian Maria Guimarães, diretora executiva de Recursos Humanos do Banco Real ABN – AMRO⁸ garante que apesar de todas as habilidades femininas na liderança com o outro, os homens são mais objetivos e possuem mais foco. Por serem mais racionais e agressivos, têm maior facilidade para tomar decisões se essas habilidades forem utilizadas na

⁸ GUIMARÃES, Lílian Maria. Entrevista. Entrevistadora: Françoise Terzian, *Estratégia e Gestão GV Executivo*, São Paulo, ano 2. v 5. – maio/junho 2006, p. 10-13

medida correta; caso contrário, a agressividade natural do gênero pode se tornar um ponto negativo.

Guimarães afirma que por outro lado, as mulheres possuem um alto grau de sensibilidade, intuição, tolerância e habilidades para selecionar problemas e direcionar o relacionamento, além de demonstrarem grande habilidade de organização. Além disso, como gestoras na área de recursos humanos, conseguem identificar mais facilmente as inabilidades de candidatos a funcionários, evitando assim, futuros transtornos.

Fica evidente com essas afirmações que cada vez mais as empresas visionárias buscarão pessoas que possuam habilidades e competências consideradas femininas, por que:

as mulheres são valorizadas por suas próprias características, e não por terem se tornado capazes de copiar os hábitos masculinos. Na verdade, o que se percebe é que as novas empresas exigem de seus protagonistas qualidades que tradicionalmente foram reconhecidas como femininas. Habilidades intuitivas, ligadas à emotividade e à criatividade são fundamentais para o sucesso das novas corporações. Na empresa do conhecimento, a mulher terá cada vez mais importância estratégica, pois trabalha naturalmente com a diversidade e processos multifuncionais. A sensibilidade feminina, por exemplo, permite a constituição de equipes de trabalho marcadas pela diferença e pela heterogeneidade. E isso é bom? Certamente que sim. Equipes desse tipo, quando atuam de forma sinérgica, fazem emergir soluções variadas e criativas para problemas aparentemente insolúveis. A empresa que aposta na singularidade de seus locutores internos se torna mais inteligente, mais capaz e mais ágil. E me arrisco a dizer, por experiência própria, que as mulheres normalmente lidam melhor com universo de diferenças e multiplicidade (...) Enfim, logicamente há exceções, mas a mulher tende a ser mais pluralista, conciliadora e atenciosa que o homem. Na empresa moderna, verifico que as mulheres tendem a ser interlocutoras de maior qualidade em todos os escalões. (JÚLIO, 2002, p. 131-132).

Os perfis entre ambos os sexos, quando comparados em relação ao Quociente Emocional (QE) e ao Quociente de Inteligência (QI) que possuem, se distinguem em alguns pontos.

Os homens com alto QI são pessoas intelectualizadas, capazes do domínio da mente, mais são ineptas no mundo pessoa. São ambiciosos e produtivos, previsíveis e obstinados, condescendentes, fastidiosos e inibidos, pouco à vontade com a sexualidade e experiência sexual, inexpressivos e desligados e emocionalmente frios. Já os homens com alto QE são socialmente equilibrados, comunicativos e animados, não inclinados a receios e ruminções preocupadas. Têm capacidade para engajamento com pessoas ou causas, para assumir responsabilidades e ter uma visão ética; são solidários e atenciosos em seus relacionamentos. Têm vida emocional rica, mas correta, sentem-se à vontade consigo mesmos, com os outros e com o universo social em que vivem. Mulheres com alto QI têm confiança intelectual, são fluentes

no expressar suas idéias, valorizam questões intelectuais e têm uma ampla gama de interesses intelectuais e estéticos. Por outro lado, tendem a serem introspectivas inclinadas à ansiedade, à ruminação e à culpa, e hesitam em exprimir sua raiva abertamente. As que são emocionalmente inteligentes tendem a ser assertivas e a expressar suas idéias de um modo direto, sentindo-se positivas em relação a si mesmas. Para elas, a vida tem um sentido. São comunicativas, gregárias, expressam de modo adequado os seus sentimentos e se adaptam bem à tensão. Seu equilíbrio social lhes permite ir até os outros e sentem-se suficientemente à vontade consigo mesma para ser brincalhonas, espontâneas e abertas a experiências. Raramente sentem ansiedade, ou culpa - e tampouco mergulham em ruminções (GOLEMAN, 1995 *apud* MARCONDES, 2005).

É importante lembrar que os dois tipos de inteligência que todos nós possuímos - ou seja, o QE e o QI – podem variar em proporção e permitir que algumas pessoas desenvolvam mais as habilidades emocionais, enquanto outras desenvolvem mais as intelectuais.

Mesmo assim, apesar de o QI ser um fator nato e inalterado, Goleman (1995) afirma que em termos emocionais, nossas aptidões não são pré-determinadas e podem ser desenvolvidas e aperfeiçoadas num esforço pessoal e diário, pois o cérebro humano tem a capacidade de moldar-se emocionalmente ao longo da vida, de acordo com as experiências vividas.

Em aspectos práticos, isto é, nas execuções de tarefas, os homens também se diferem das mulheres quando se avalia a eficiência de ambos no trabalho. Júlio afirma que em geral, as mulheres são mais pacientes e mais zelosas e que:

em todas elas, vejo capacidades singulares, como a de trabalhar com a simultaneidade, de executar com qualidade muitas tarefas ao mesmo tempo. Esse me parece um traço bem feminino. Nós, homens, tendemos a focalizar o interesse e a fracassar quando as frentes de trabalho são variadas. Além disso, essas mulheres mostram enorme capacidade para finalizar atividades, para concluir satisfatoriamente seus projetos. Nos homens, vejo exatamente o contrário. Há uma dificuldade enorme em definir o lance, em tocar para o gol, em manter até o fim o ímpeto e a motivação existente no início dos projetos. (JÚLIO, 2002, p. 134).

Com todos esses elementos, é possível afirmar que as mulheres, em geral, apresentam capacidades natas de liderança, pois já crescem com um certo instinto para administrarem o lar, a vida e a educação de seus filhos, bem como o relacionamento conjugal.

Essa habilidade do gênero torna-se um fator importante no sucesso profissional, pois, de certa forma, elas se preparam desde a mais tenra idade para administrar diversos problemas de uma só vez, já que ao longo da vida, devem aprender a conciliar seus vários papéis na dupla jornada entre a vida familiar e a carreira profissional.

Certamente, a inserção bem-sucedida de mulheres em áreas que exigem mais suas habilidades naturais, como Recursos Humanos e Marketing têm ocorrido com frequência cada vez maior, mas elas também têm se saído muito bem na área Comercial, devido à facilidade do gênero em desenvolver empatias pessoais.

Entretanto, não são apenas essas habilidades pessoais que são exigidas das mulheres que querem ser bem-sucedidas profissionalmente, pois deve-se atentar para os dados obtidos em pesquisas realizadas pela Universidade de Harvard, que confirmaram o fato de que quem se veste inadequadamente não ganha nem sequer a chance de mostrar a sua competência. Ao fazer uma entrevista, não existe currículo, plano de carreira, habilidades inatas do gênero ou referência profissional que resista a uma má impressão provocada por um decote exagerado, uma maquiagem carregada, uma aparência desleixada ou uma roupa inadequada para a ocasião. Ou seja, se em seu primeiro contato com a organização, a candidata se apresentar com roupas e acessórios adequados, sua chance de mostrar competências e qualidades aumenta consideravelmente. (DINIZ, 2005, p. 22-29)

Outro fator interessante que foi destacado pela pesquisa de Harvard é que a obesidade é um fator negativo no primeiro contato entre uma candidata e um entrevistador, pois causa uma impressão inconsciente de lentidão, doença e/ou preguiça, fazendo com que a preferência se volte sempre para mulheres que apresentem uma aparência elegante e mais saudável. Segundo analistas, competência é algo possível de ser treinado. Postura, apresentação externa e boa educação não.

O currículo é mais um fator que tem enorme importância na formalização de um recrutamento externo, funcionando como catálogo e portfólio da candidata. Nele, deve constar todas as informações importantes para identificar as qualidades, desde dados pessoais até qualificações profissionais. Existem empresas que aceitam indicações de seus próprios funcionários, clientes e fornecedores para a ocupação de eventuais vagas disponíveis e esses sistemas podem trazer resultados positivos à organização, pois todos os envolvidos acabam se

sentindo valorizados e co-responsáveis pela admissão de novos candidatos. (CHIAVENATO, 1999, p. 95)

Outra pesquisa realizada pela Universidade de Harvard, publicada na Revista *Você s/a*⁹, revelou que as empresas continuam buscando profissionais que sejam ao mesmo tempo competentes e bem humorados. Se houver necessidade de escolha entre uma candidata altamente competente, mas inábil e agressiva na liderança com os companheiros e outra, eventualmente com menor competência, mas simpática e gregária, os recrutadores ficam com a segunda. A explicação oferecida por eles é que uma profissional simpática trabalha melhor em equipe e, por isso, consegue melhores resultados.

O grau de sensibilidade emocional exigido de uma pessoa que exerça cargos de liderança é alto, pois essa habilidade lhe facilitará a visualização do desenvolvimento geral das atividades organizacionais e dos relacionamentos envolvidos nelas, evitando futuros problemas ou facilitando a sua solução.

É por isso que deve-se considerar a importância das habilidades femininas nesse contexto, pois

é da máxima importância que o líder seja sensível aos atributos relevantes dos seguidores (...) é preciso que o líder avalie corretamente atributos como o sentimento do seguidor, seus motivos e suas percepções e de outras pessoas. Visto que existem muitos tipos de sensibilidade social, líderes cujos seguidores são grupos inteiros podem ter necessidade de desenvolver aptidões perceptuais diferentes das que lidam principalmente com indivíduos. (TANNENBAUM, 1970, p. 62).

Outra pesquisa relevante foi realizada pelo Grupo Catho, conceituada empresa de recrutamento e seleção nacional e com enorme penetração no mercado, indica que as mulheres são promovidas a cargos superiores com maior rapidez do que os homens. Segundo os dados levantados pelo Grupo entre as empresas atendidas por eles, as mulheres tendem a se tornarem supervisoras aos 27 anos, enquanto a média masculina é de 39 anos. Elas também ascendem a cargos de direção com uma média de idade de 36 anos e os homens, somente aos 40 anos. O dado negativo dessa pesquisa, muito significativo, é que essas executivas ganham

⁹ ANTES..., 2005, p.15

em média, 22,8% menos que seus colegas do gênero masculino, apesar de toda a legislação a respeito.

Complementando o perfil da mulher no mercado de trabalho atual, segundo a pesquisa realizada pelo SEADE¹⁰ sobre a média de anos de estudo da população, foi observado que no universo feminino as últimas décadas foram palco de grandes transformações qualitativas, pois as oportunidades para pessoas com menor escolaridade diminuíram e o mercado tornou-se cada vez mais exigente quanto ao preparo dos candidatos.

As mulheres estão conseguindo posicionar-se melhor e participar de forma mais direta de cargos de gerenciamento de chefia porque

não se pode deixar de reconhecer o gigantesco salto da participação feminina nos bancos escolares e universitários nos últimos anos é também um fator de enorme relevância na sua maior inserção no mercado profissional, que hoje exige uma qualificação cada vez mais crescente. Em todos os países do mundo, as mulheres têm buscado o caminho dos estudos e têm conseguido, com paciência e determinação, ultrapassar barreiras em muitas áreas de conhecimento até ontem consideradas como redutos privados e exclusivos de seus colegas homens. (FREITAS, 2006 p. 56).

Em seu conjunto, as pesquisas demonstram que ao longo do século XX as mulheres passaram a ter uma participação cada vez mais crescente no mercado de trabalho, a despeito do preconceito e de não serem valorizadas em sua plenitude. Pelo que ficou evidenciado na análise dos autores citados neste capítulo, observou-se que este fato tem origem em alguns pontos importantes.

Primeiramente, porque a conjuntura econômica de consumo e a própria evolução do casamento tem forçado o universo feminino a participar mais da produção de bens, seja por necessidade financeira, seja por motivos de realização pessoal.

Habilidades pessoais que são características do gênero - tais como maior sensibilidade, empatia, sociabilidade e capacidade de lidar com vários problemas ao mesmo tempo - também interferiram na aceitação da mulher pelo mercado, principalmente porque essas qualidades são essenciais para que o contato entre pessoas – colegas de trabalho,

¹⁰ SEADE, 2007

subordinados, superiores, fornecedores e clientes – seja efetuado de forma produtiva e eficiente.

Enfim, as mulheres têm se habilitado a cargos cada vez mais elevados por estarem se destacando na busca de melhor qualificação técnica, chegando mesmo a ultrapassar os homens nesse quesito em muitas das profissões de maior demanda pelo mercado.

3. EVOLUÇÃO DO TRABALHO FEMININO E EQUIDADE DE GÊNEROS

Vimos anteriormente que a mulher introduziu-se no mercado de trabalho industrial no decorrer do século XX, primeiramente como um dever patriótico, pela necessidade de manter a produção nacional em funcionamento enquanto seus pais, maridos, filhos ou irmãos lutavam nas guerras, mas também ficou evidente que, quando esses conflitos acabaram e os sobreviventes retornaram para suas atividades nas fábricas, muitas delas aproveitaram a oportunidade causada pelo déficit de mão-de-obra para perseguirem sua independência financeira e realização pessoal.

A duras penas e a custa de grandes sacrifícios pessoais, no século XXI, cientes de que seu trabalho tem tanto valor quanto o trabalho masculino, cada vez mais mulheres estão abandonando as limitações do trabalho doméstico para encarar novos desafios profissionais, seja em busca de independência pessoal e financeira, seja por contingência de uma separação ou viuvez, seja para auxiliar o marido no orçamento familiar.

Algumas, por quererem muito essa independência, acabaram abrindo mão de vários projetos pessoais como o casamento e a maternidade, acreditando que essas escolhas poderiam vir a prejudicar suas carreiras.

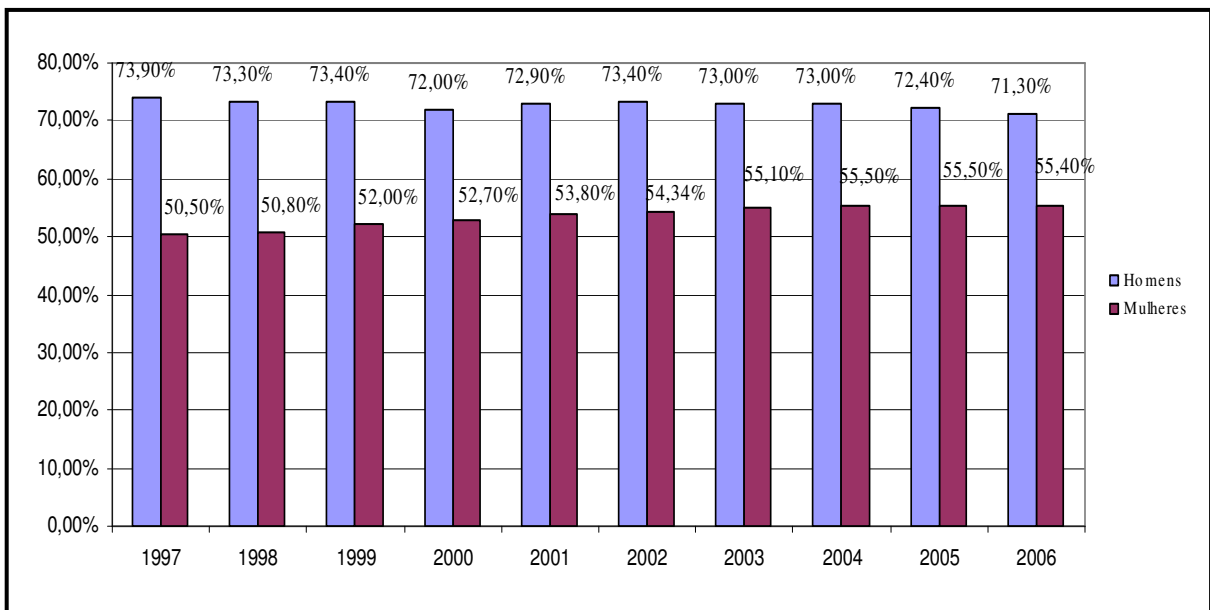
Em outros casos, como afirma Maria Ester de Freitas, o aumento substancial do número de divórcios fez com que a mulher assumisse em alguns casos, integralmente, a responsabilidade pela família e a formação das crianças. No caso brasileiro, o IBGE aponta que, do total de lares, entre 30% e 40% são providos unicamente pelo trabalho feminino.

As mulheres descobriram que o trabalho não é apenas um fator econômico, mas um elemento gerador de auto-estima, de desenvolvimento intelectual, articulador de relações e de vínculos sociais, de provedor de parte da identidade individual e mesmo de facilitador de acesso aos seus direitos como cidadã que é. Hoje em dia, na

maior parte dos lares no mundo, o salário da mulher não é uma opção, ou uma escolha supérflua, mas uma necessidade. (FREITAS, 2006 p. 57).

Pesquisas realizadas pelo SEADE¹¹ em 2006 demonstram a evolução, nos últimos 10 anos, do papel economicamente ativo da mulher no mercado de trabalho. Na região metropolitana de São Paulo foi constatado um crescimento constante da participação feminina no mercado de trabalho, passando em 1997 de um percentual de 50,5% para em 2006 atingir 55,4%, enquanto os homens perdem espaço, passando de 72,4% em 2005, para 71,3% em 2006, como mostra o gráfico abaixo.

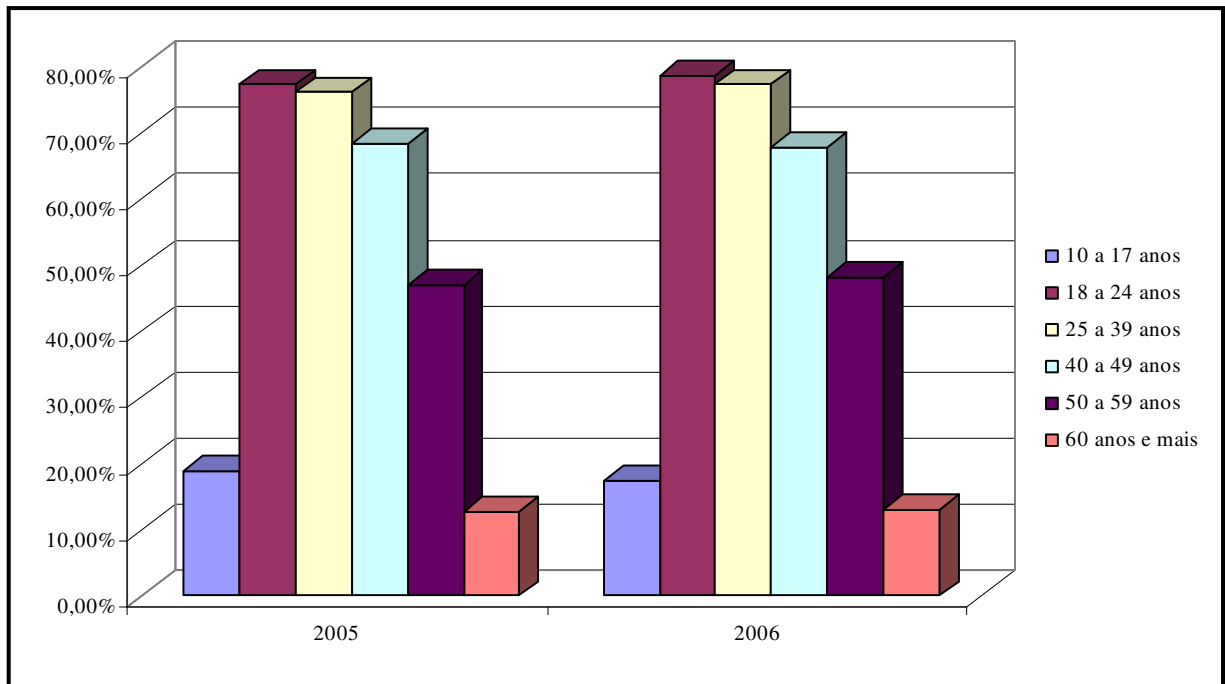
GRÁFICO 1 - Participação feminina e masculina no mercado de trabalho



Fonte: SEADE – Sistema Educacional de Análise de Dados

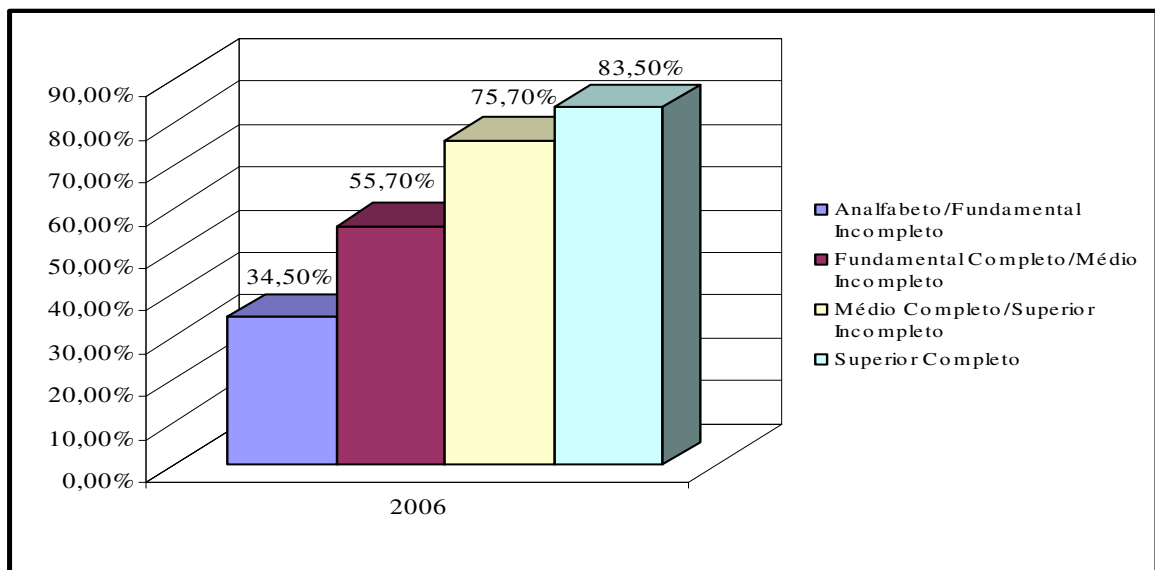
Porém, analisando a faixa etária pesquisada que se inicia a partir de 10 anos, com relação a 2005 e 2006, constatou-se que a faixa etária que mais contribui para essa participação foi a das mulheres entre 18 a 39 anos e as que estão acima de 50 anos, conforme abaixo.

¹¹ SEADE, 2007

GRÁFICO 2 - Faixa etária de mulheres no mercado de trabalho - 2005/2006

Fonte: SEADE – Sistema Educacional de Análise de Dados

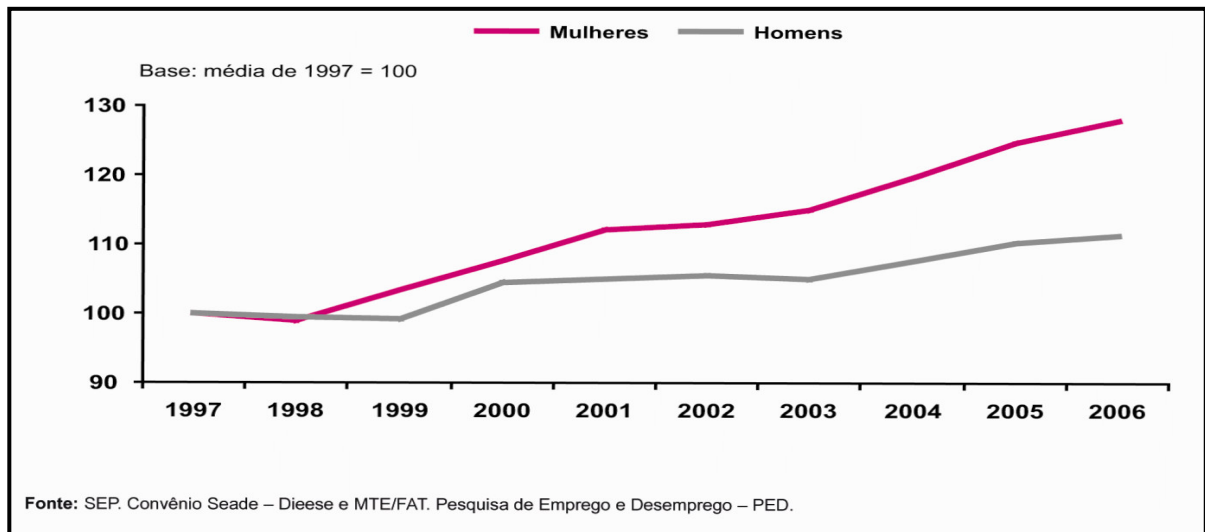
É interessante notar que os índices de escolaridade em maior destaque se enquadram no Ensino Médio e Superior Completo, encerrando o ano de 2006 com participação de 75,7% e 83,5% respectivamente.

GRÁFICO 3 – Escolaridade

Fonte: SEADE – Sistema Educacional de Análise de Dados

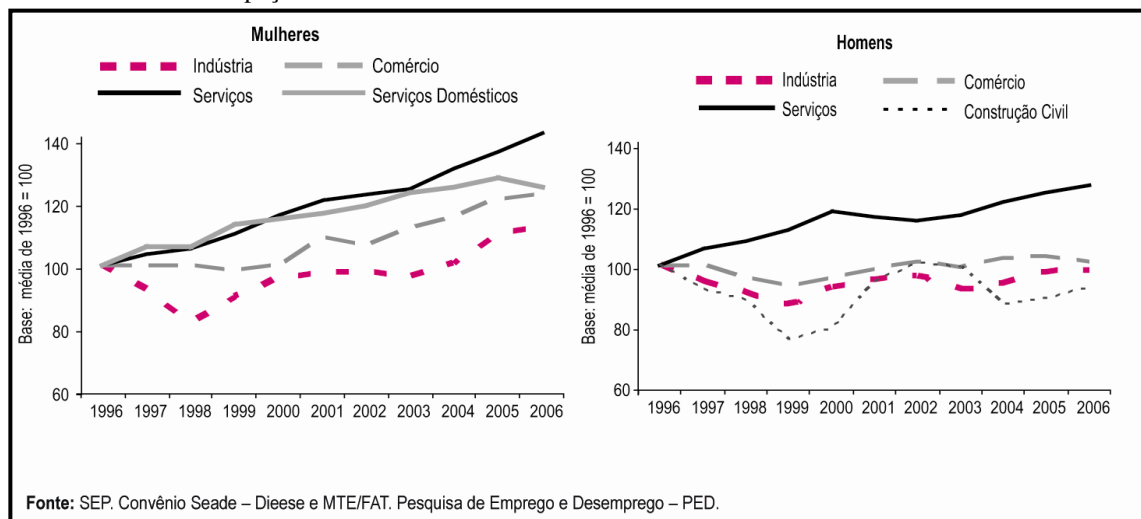
A pesquisa identificou ainda que o crescimento da participação feminina no mercado de trabalho em 2006 foi de 2,5%, mantendo assim a tendência de crescimento que tem caracterizado os últimos 9 anos.

GRÁFICO 4 - Participação feminina comparada com homens no mercado - 1997 / 2006



Verificando que os setores de atividade pesquisados são das áreas de Prestação de Serviços, Comércio, Indústria e Serviços Domésticos; a área que mais abriga as mulheres é a de Prestação de Serviços representando 51,7%, enfatizando que esse aumento foi relativo à diminuição dos serviços domésticos que reduziram em 21%.

GRÁFICO 5 - Participação feminina no mercado - 1996 / 2006



Comparando os rendimentos das mulheres na região metropolitana de São Paulo, nota-se que o rendimento médio da mulher equivale a R\$ 869,00 enquanto os homens têm um rendimento de R\$ 1.291,00, valor que representa uma diferença percentual de 32,8%. Paralelamente, a análise comparativa do rendimento por hora entre 2005 e 2006 cresceu 4,7% apontando valores de R\$ 4,97 para R\$ 5,21. Porém, para os homens houve uma elevação de 2% passando de R\$ 6,57 para R\$ 6,70, respectivamente¹².

O atual movimento de inserção das mulheres no mercado de trabalho não é um fenômeno isolado, ao contrário, afetou enormemente vários setores da economia, gerando novas necessidades de consumo para as próprias mulheres e, conseqüentemente, abrindo espaço para que as indústrias de cosméticos, alimentos e eletrodomésticos crescessem na mesma proporção. Essas empresas tiveram que se adaptar as mudanças, produzindo uma variedade maior de produtos de beleza, produtos rápidos e congelados, além de eletrodomésticos modernos, que facilitem os afazeres domésticos, tais como microondas, freezer, entre outros.

Além dessas indústrias, deve ser lembrado também o seu papel no crescimento das grandes redes farmacêuticas, pois para que as mulheres não fiquem dependentes de um processo de gravidez indesejado ou fora de hora, as novas trabalhadoras tendem a aderir cada vez mais aos métodos contraceptivos formais (anticoncepcionais, DIU e preservativos). Com relação à área educacional, devido ao aumento da participação das mulheres no mercado, elas precisam estar bem preparadas para enfrentar as concorrências, procurando melhorar sua escolaridade com cursos técnicos, graduação, especialização e idiomas.

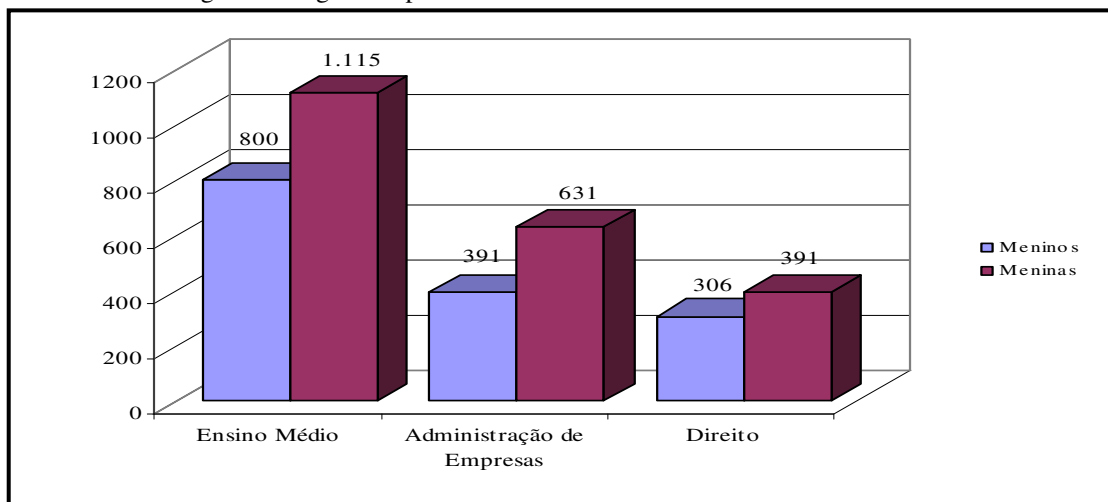
¹² SEADE, 2007

3.1. Mulheres e a Conquista do Mercado de Trabalho: do Estágio à Vida Profissional

A entrada feminina no mercado de trabalho começa cedo, conforme indica pesquisa realizada pelo Centro de Integração Empresa-Escola (CIEE), na Bahia, aonde as mulheres vêm se destacando nos programas de estágio profissional desenvolvidos por profissionais das áreas de Direito, Administração de Empresas e mesmo as de Ensino Médio.

Em 2006, elas ocuparam 7.323 vagas das 12.410 vagas de estágio existentes representando 69,47% das vagas. Atualmente, elas continuam na liderança atingindo 77,19% das oportunidades lançadas no mercado de trabalho no estado da Bahia¹³,

GRÁFICO 6 - Vagas de estágios ocupadas na Bahia/2006



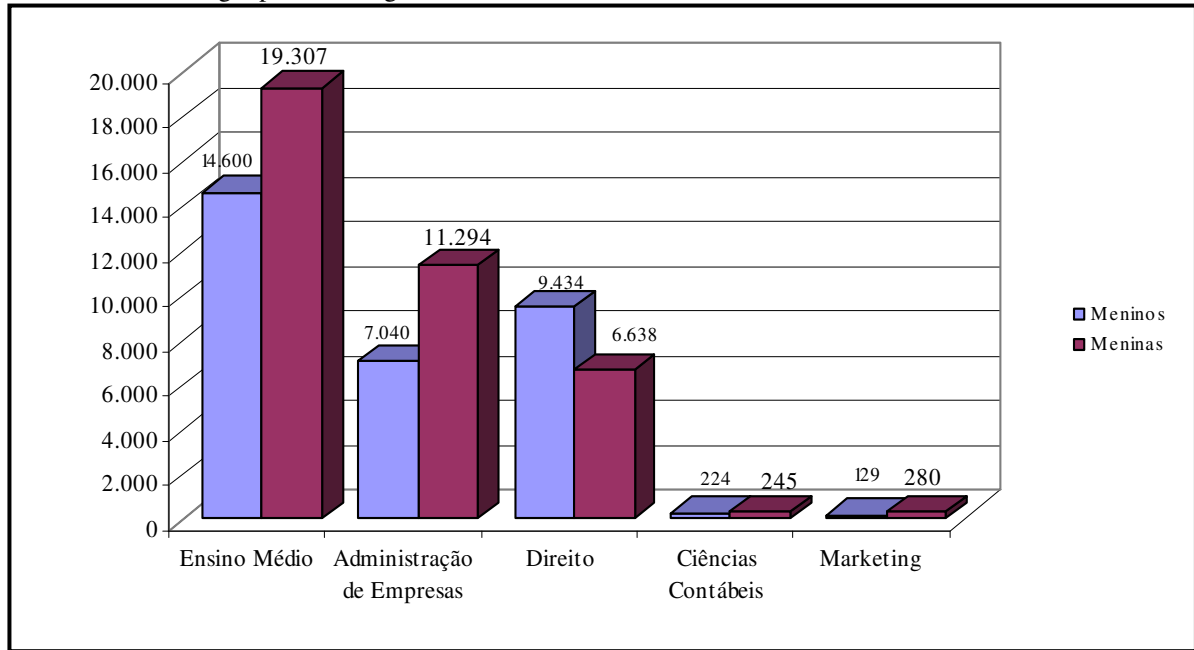
Fonte: CIEE – Centro de Integração Empresas Escola.

A pesquisa ressalta que as mulheres lideram o preenchimento de vagas de estágios não apenas na Bahia, mas também em quase todas as regiões do Brasil e esses dados denotam como a percepção dos setores produtivos está em constante mudança: antigamente essas vagas eram ocupadas por homens engravatados, mas hoje, elas são substituídas por profissionais de terninho, maquiagem e salto alto, que ocupam lugares de destaque nas áreas

¹³ ELAS..., 2007, p. 1

de Administração (61,6%), Direito (58,70%), Ciências Contábeis (52,24%) e Marketing (68,46%).

GRÁFICO 7 - Estágio por curso e gênero Brasil/2006



Fonte: CIEE – Centro de Integração Empresas Escola.

Essa evolução constante da mulher no mercado de trabalho pode ser explicada pelo aumento de interesse das jovens em ampliar seus conhecimentos. Em seu artigo sobre o “Século das Mulheres”, Maria Ester de Freitas (2006) afirma que o século XX foi marcado por muitos acontecimentos: como o século mais assassino da história humana, ou como o século das inquietudes e do domínio do dinheiro, ou ainda, como o século do triunfo da ciência.

Entretanto, dentre todos esses rótulos, o século XX foi também o século das mulheres, afirma Freitas, pois permitiu uma revolução silenciosa, mas intensa, que transformasse a vida do gênero feminino. Uma mudança sem partidos e sem grandes bases teóricas, sem partidários ou defensores, que modificou a face da sociedade humana e trouxe conseqüências relevantes para a vida familiar, social e até mesmo cultural, questionando tradições e costumes.

Então, pode-se verificar que de todas as mudanças ocorridas no século, a patrocinada pelas mulheres é talvez a que tenha deixado impactos mais profundos e duradouros na forma de viver da sociedade contemporânea.

4. EXIGÊNCIAS DO MERCADO DE TRABALHO PARA O PROFISSIONAL IDEAL

4.1. Critérios Seletivos para os Candidatos em Geral

Para constatar se os fenômenos indicados nas pesquisas realizadas em outras regiões do país são compatíveis com a realidade da região de Presidente Prudente - SP e verificar se aqui as mulheres têm tido mais oportunidades para se posicionar no mercado de trabalho, foram aplicados questionários objetivos a profissionais que ocupam cargos de gestão em empresas prestadoras de serviços, indústrias e órgãos comerciais de porte de Presidente Prudente¹⁴.

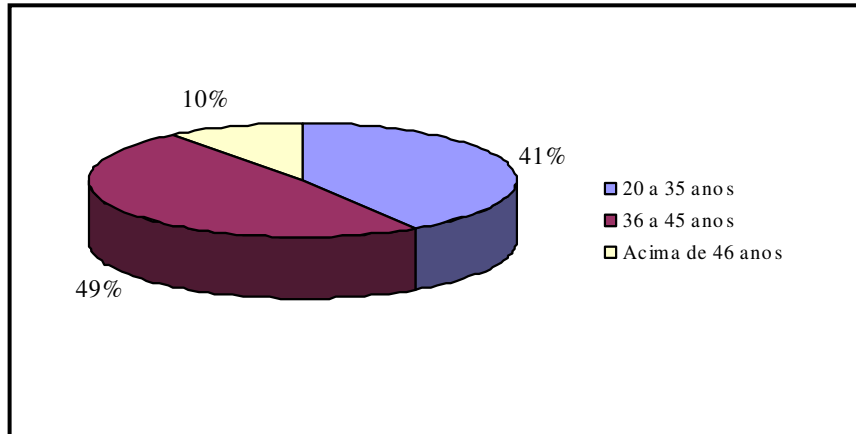
Os questionários foram respondidos por e-mail ou pessoalmente, conforme a disponibilidade dos entrevistados. No decorrer da aplicação, surgiram algumas dificuldades, tanto para identificar nas empresas os profissionais que pudessem responder ao questionário, quanto pela falta de tempo dos mesmos. Ainda constatou-se que a maioria das empresas entrevistadas não possui um setor específico de Recursos Humanos (RH) e que as que possuem esse setor, não o têm localizado em Presidente Prudente, mas em suas matrizes.

Embasado nos dados obtidos pelas pesquisas de campo, o presente projeto identificou que a maioria dos entrevistados ou faz parte da Gerência Geral das empresas ou compõe a diretoria ou gerência do departamento de RH. Apesar do conceito original deste trabalho estar voltado especificamente para profissionais da área de Recursos Humanos, em virtude da insuficiência de volume desse sujeito social na região de Presidente Prudente, tornou-se necessário estender a pesquisa aos demais profissionais da área administrativa, desde que responsáveis pela área de contratação. O objetivo era verificar quais as prioridades e atenções especiais que eram dadas por eles para selecionar e recrutar funcionários.

¹⁴ Vide listagem de empresas participantes no Anexo B.

Inicialmente, constatou-se que a maioria dos responsáveis pelo recrutamento e seleção das empresas na região está numa faixa etária de 36 a 45 anos (49%), sendo que o restante está na faixa etária de 20 a 35 anos (41%) e que apenas 10% deles está acima dos 46 anos.

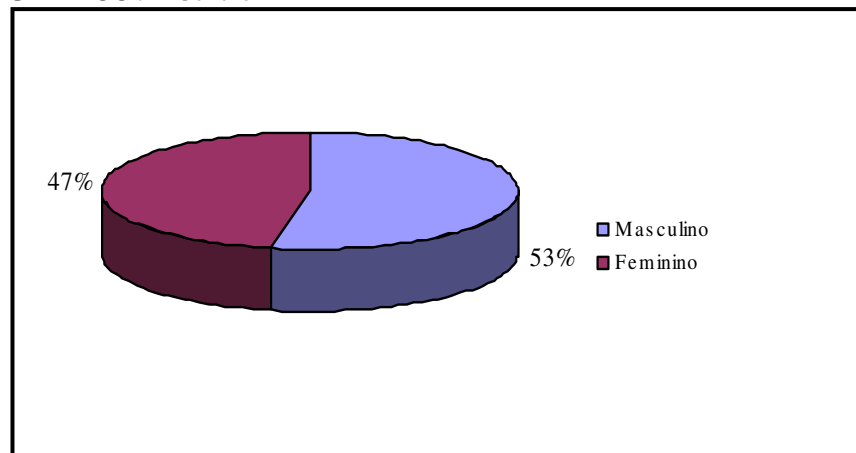
GRÁFICO 8 - Idade



Fonte: Elaboração Própria

A maioria dos entrevistados (53%) pertence ao sexo masculino, o que demonstra que, apesar dos dados das grandes capitais informarem a predominância de mulheres nesses cargos, em Presidente Prudente os homens apresentam-se com pequena vantagem sobre o gênero feminino na ocupação de um cargo de recrutador.

GRÁFICO 9 - Gênero



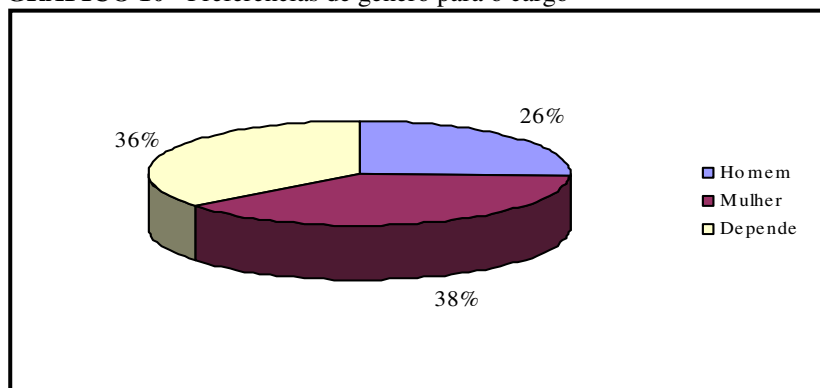
Fonte: Elaboração Própria

Nota-se que essa realidade local é uma contradição com a teoria em todos os sentidos, pois, na análise da opinião dos entrevistados, observa-se que 38% deles acreditam que a mulher apresentaria melhores condições de se desenvolver melhor na área executiva da empresa, pois – de acordo com as referências teóricas – eles também as consideram mais criativas, detalhistas, observadoras e comprometidas com seu trabalho.

Os entrevistados que se mostraram mais favoráveis (26%) à contratação de profissionais do sexo masculino para cargos executivos, acreditam que estes seriam mais indicados, pois são mais flexíveis, empenhados e, principalmente, racionais – confirmando a teoria - pois priorizam mais sua carreira profissional, do que seus problemas familiares.

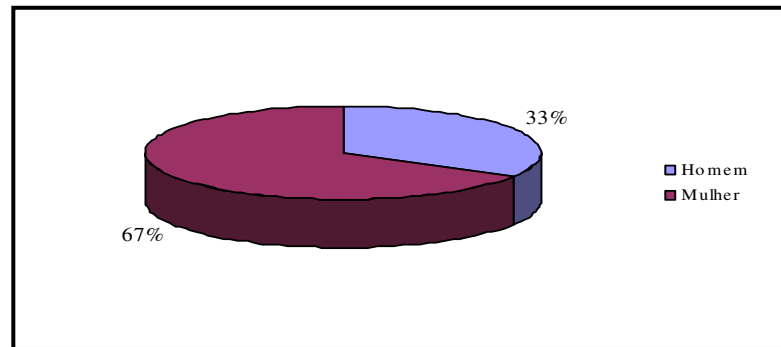
Os demais 36% que responderam este item declararam que o gênero não seria o critério decisivo para contratação, pois outros fatores são vistos como mais importantes: apresentação física, expressão verbal e corporal, formação acadêmica e conhecimento do cargo.

GRÁFICO 10 - Preferências de gênero para o cargo

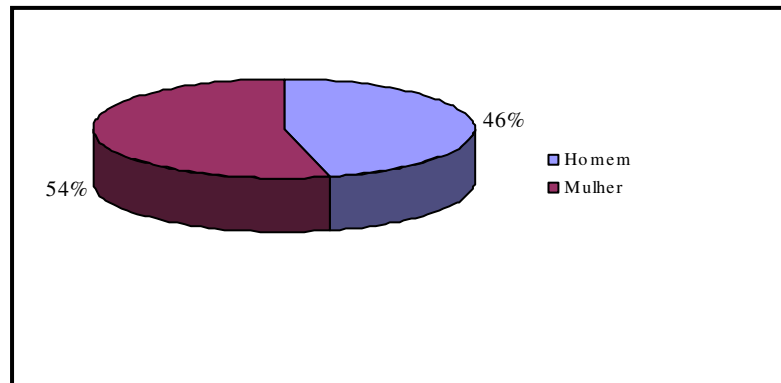


Fonte: Elaboração Própria

A partir desses dados, conclui-se que existem tendências favoráveis ao trabalho feminino na região, pois a maioria dos entrevistados mostrou-se mais predisposto a elas, como mostra o gráfico abaixo, mesmo que essa não seja uma realidade local.

GRÁFICO 11 - Preferências do selecionador masculino

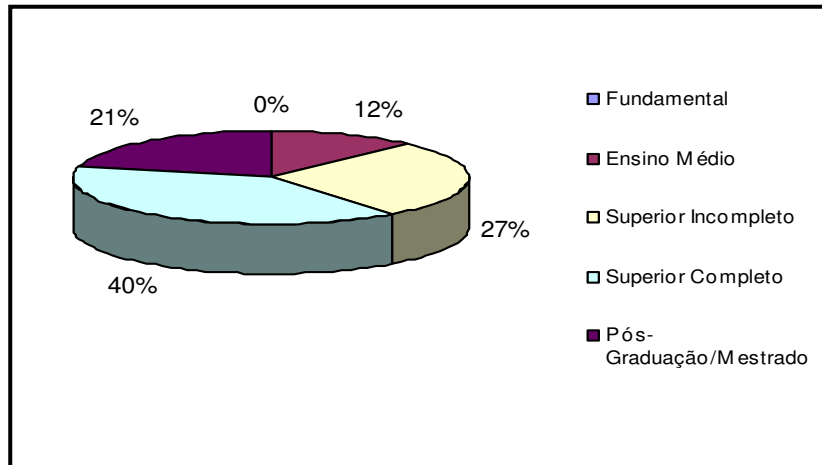
Fonte: Elaboração Própria

GRÁFICO 12 - Preferências do selecionador feminino

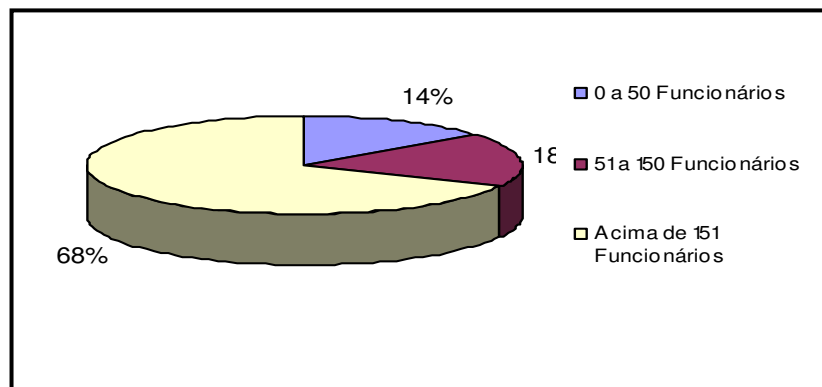
Fonte: Elaboração Própria

Analisando o grau de escolaridade dos entrevistados, observamos que 12% deles possuem o Ensino Médio, 27% estão fazendo o curso Superior, concluído por 40% deles, enquanto os 21% restantes já são pós-graduados, conforme o gráfico 13.

Em relação à quantidade de funcionários das empresas entrevistadas constatou-se que 14% das empresas possuem um quadro funcional de até 50 funcionários, 18% de 51 a 150 funcionários e a grande maioria, 68% possuem mais de 151 funcionários, conforme o gráfico 14.

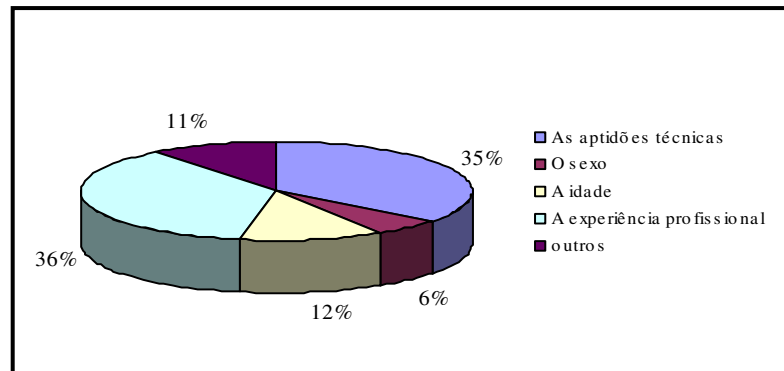
GRÁFICO 13 - Grau de escolaridade dos entrevistados

Fonte: Elaboração Própria

GRÁFICO 14 - Número de funcionários das empresas

Fonte: Elaboração Própria

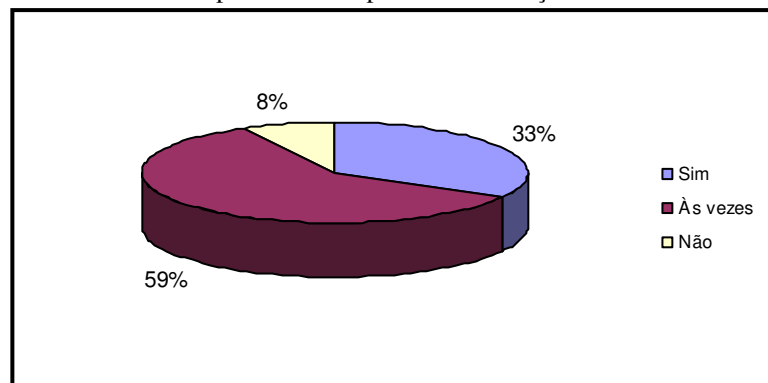
Avaliando os critérios utilizados pelos selecionadores para contratação de funcionários para um cargo de executivo da empresa, verifica-se que são considerados de grande importância a experiência profissional (36%) e as aptidões técnicas (35%), sendo que as demais possuem um menor grau de relevância, como demonstrado no gráfico abaixo.

GRÁFICO 15 - Critérios técnicos de seleção

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à aparência do candidato, o estilo de roupa, uso de acessórios e até mesmo o corte de cabelo e/ou uso de maquiagem são requisitos importantes no momento da seleção do candidato, como mostra o gráfico abaixo. Identificou-se que 59% dos recrutadores consideram que, em alguns casos, a aparência pode demonstrar vulgaridade e desleixo, ou oferecer pistas positivas ou negativas sobre a maneira que o candidato efetua seu trabalho.

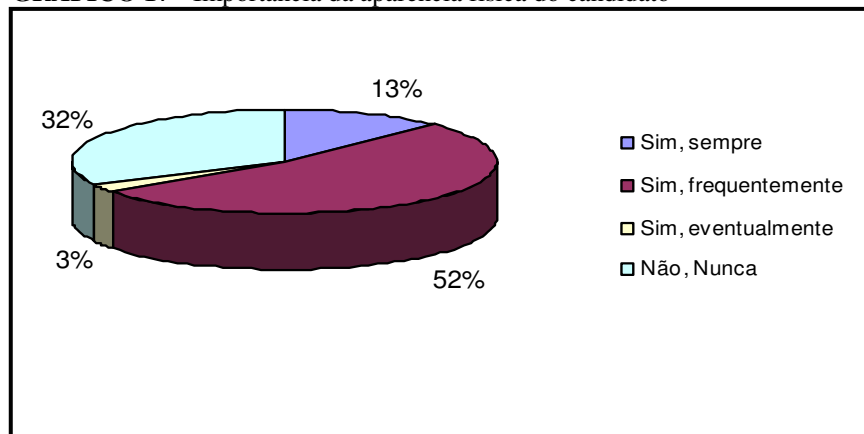
Outros 33% dos selecionadores acreditam que estes fatores sempre interferem no momento da seleção, pois para eles, a aparência tem relação muito íntima com a personalidade das pessoas. E os demais 8% não consideram aparência como um fator relevante, pois o que importa verdadeiramente para a empresa são os conhecimentos e a capacidade profissional do candidato.

GRÁFICO 16 - Importância da aparência na seleção do candidato

Fonte: Elaboração Própria

O gráfico seguinte confirma o fato de que, além do estilo de roupa, a aparência física também tem relevância na seleção de candidatos, pois 52% dos entrevistados consideram que quando o candidato trabalha diretamente com o cliente, a má aparência pode gerar algum tipo de preconceito. Outros 13% acham que a beleza é um fator importante para promover um maior fluxo de clientes na sua empresa e apenas 3% acreditam que ainda possa existir preconceito racial ou social quanto aos candidatos. Porém, 32% não levam em consideração o fator aparência e preferem selecionar as pessoas por sua agilidade de pensamento e competência.

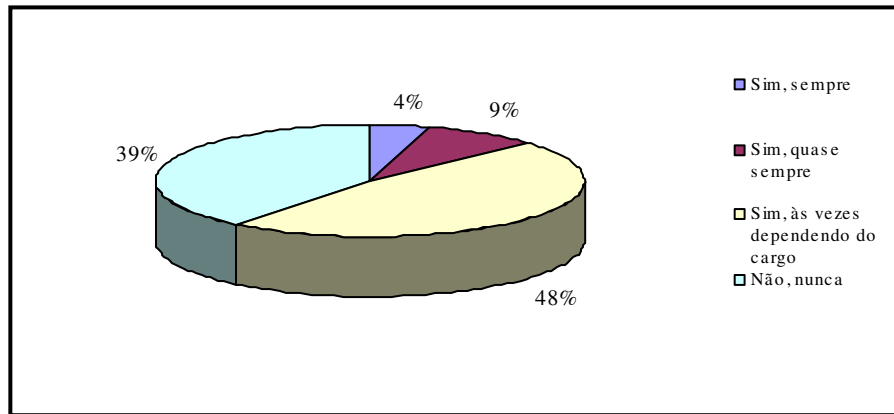
GRÁFICO 17 - Importância da aparência física do candidato



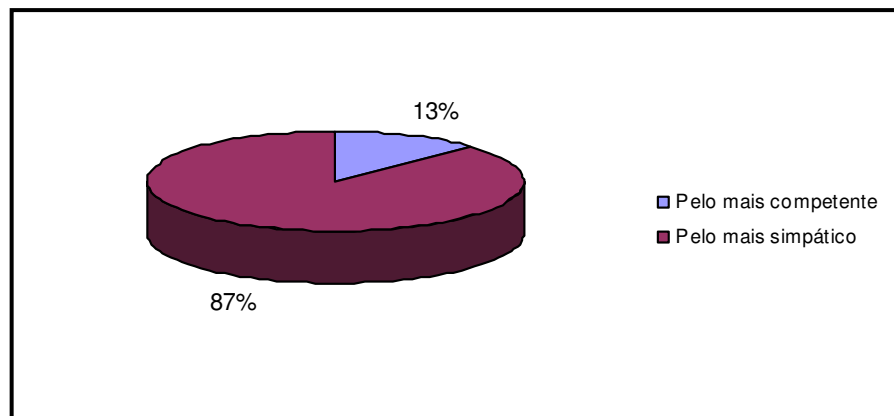
Fonte: Elaboração Própria

Quando analisou-se a obesidade como um critério de seleção de um candidato, 4% dos recrutados afirmaram que esse fator sempre desclassificará um candidato, mas 9% declararam que desclassificam na maioria das vezes, 48% afirmaram que isso depende do cargo a ser exercido, principalmente se for contato direto com o cliente e os outros 39% jamais desclassificariam um candidato pelo fator obesidade, conforme o gráfico 18.

Analisando a seleção entre um profissional competente, mas com evidente dificuldade de trabalhar em equipe, e outro não habilidoso, mais gregário, simpático e bem-humorado, foi constatado que 87% preferem um candidato mais simpático, mesmo não tendo tantas habilidades, posteriormente poderá ser treinado em termos técnicos e 13% escolheriam o mais competente, mesmo não sendo simpático, conforme o gráfico 19.

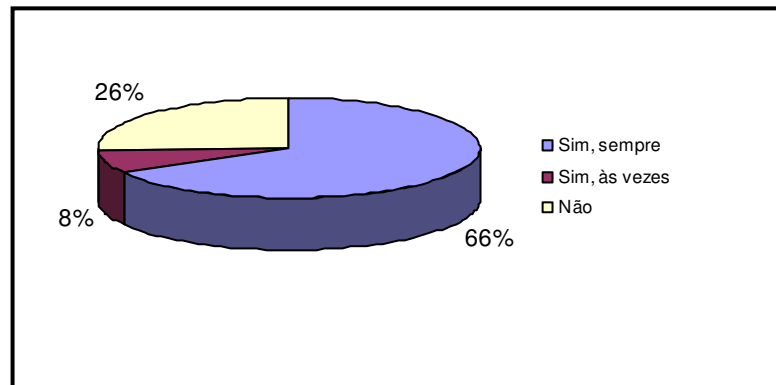
GRÁFICO 18 - Influência da obesidade na seleção

Fonte: Elaboração Própria

GRÁFICO 19 - Preferências entre competência e simpatia

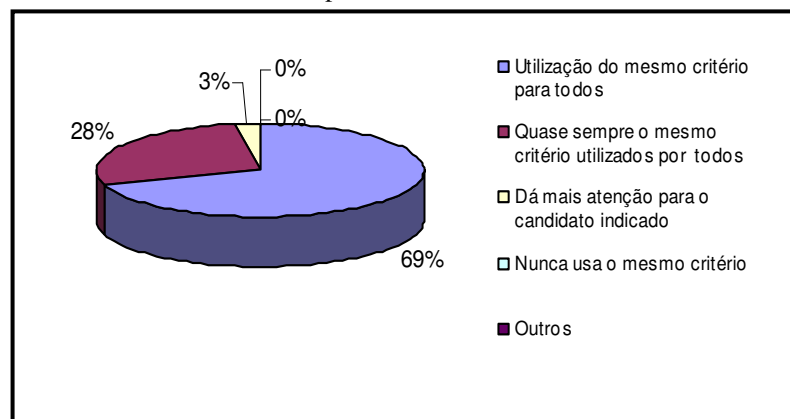
Fonte: Elaboração Própria

Levando em consideração o volume de cursos extracurriculares, nota-se que 66% dos selecionadores os consideram de suma importância, pois acreditam que esses cursos engrandecem o trabalho e podem colaborar com o desenvolvimento da empresa, enquanto 8% não lhes dão grande importância, pois não são todos os cargos que necessitam de qualificação constante. Os demais 26%, não priorizam a quantidade de cursos extracurriculares, pois nem sempre aquele que tem muito conhecimento teórico é o que mais contribui para empresa.

GRÁFICO 20 - Importância de cursos extracurriculares

Fonte: Elaboração Própria

Ao analisar a questão sobre candidatos indicados por terceiros, a grande maioria dos entrevistados acredita que, pelo simples fato de serem indicados, eles terão maior prioridade sobre os demais, mas como destacou-se no gráfico abaixo, 69% dos entrevistados utilizam os mesmos critérios de seleção para todos os candidatos, sem nenhum privilégio.

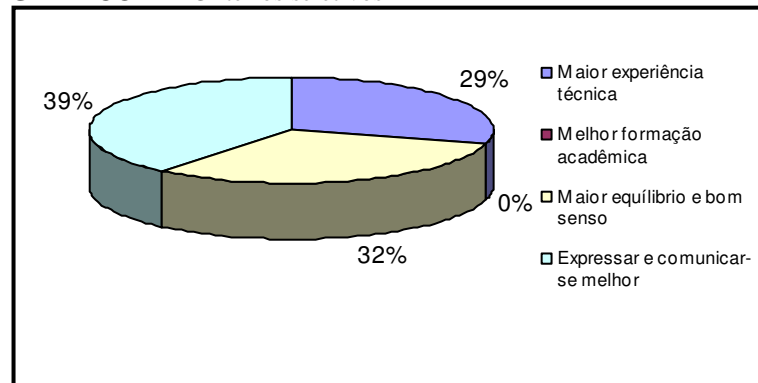
GRÁFICO 21 - Critérios de preferência

Fonte: Elaboração Própria

Como demonstrado no próximo gráfico, 39% dos selecionadores acreditam que para o candidato se destacar entre os demais ele deve se expressar formalmente e comunicar-se de forma eficaz com seu interlocutor.

Já 32% dos selecionadores acreditam que para o selecionado ter destaque ele precisa ter equilíbrio e bom senso. E os demais com 29% acreditam que o candidato melhor se destacará mais se tiver uma maior experiência técnica.

GRÁFICO 22 - Critérios seletivos

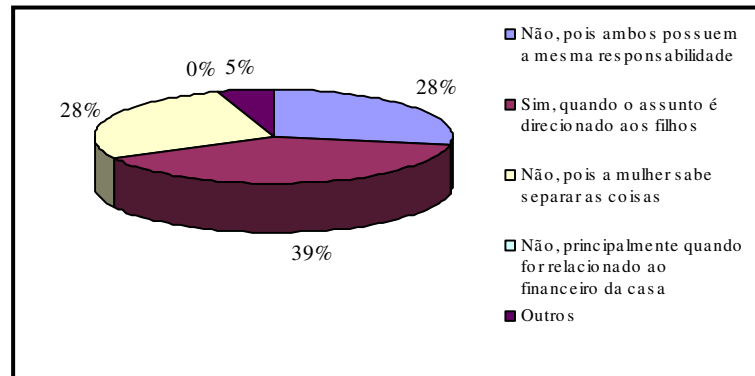


Fonte: Elaboração Própria

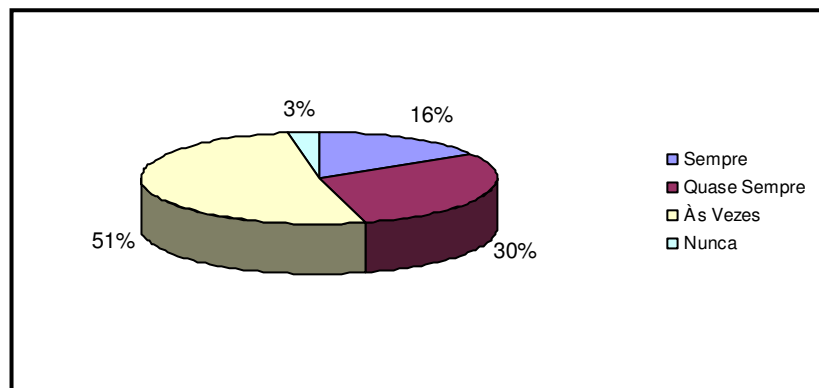
4.2. O Papel da Mulher no Mercado de Trabalho

Outro aspecto analisado na pesquisa de campo aponta a opinião dos entrevistados perante a mulher no mercado de trabalho. Quando perguntados sobre qual o fator que mais interfere no trabalho feminino, 39% dos entrevistados acreditam que o desenvolvimento profissional das mulheres é afetado pelos problemas relacionados com seus filhos, como pode ser visto no gráfico 23.

Já com relação ao desenvolvimento da mulher no mercado de trabalho, 51% dos entrevistados acreditam que o alto grau de sensibilidade da mulher, algumas vezes pode ajudar, mas ressaltando que nem sempre essa é a melhor decisão, conforme o gráfico 24.

GRÁFICO 23 - Possibilidades de a família influenciar na produtividade de uma funcionária

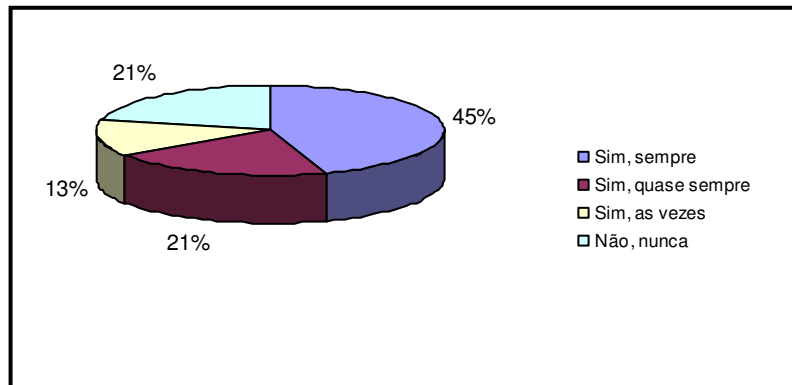
Fonte: Elaboração Própria

GRÁFICO 24 - Sensibilidade feminina indica acerto na tomada de decisões

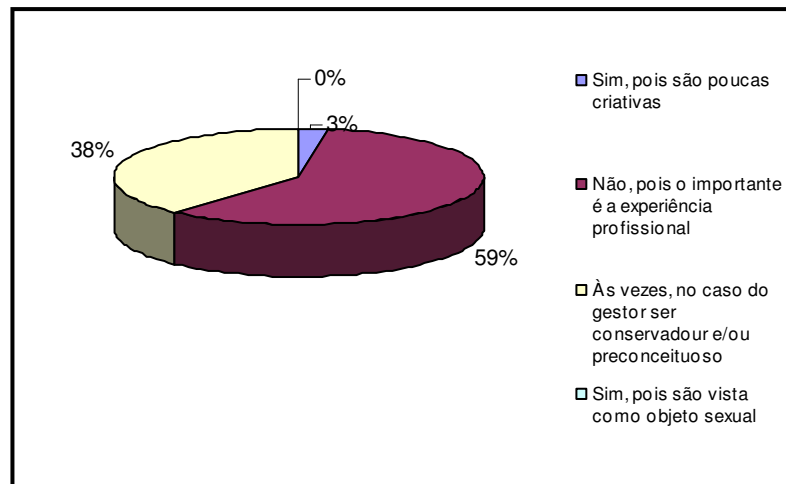
Fonte: Elaboração Própria

Conforme indicado no gráfico abaixo, 45% dos entrevistados, acreditam que ainda existem profissionais do sexo masculino que tem dificuldades em receber ordem de uma mulher quando ela ocupa um cargo de chefia, pelo fato de se sentirem inferiores as ordens dadas pelas mulheres, conforme o gráfico 25.

Para concluir a análise da pesquisa, observa-se que apesar de algumas pessoas considerarem que as mulheres são mais assediadas em termos sexuais e que isso muitas vezes as impede de mostrar suas outras capacidades, identificou-se um percentual de 59% dos entrevistados afirmando que os critérios mais valorizados por eles são a experiência e a formação dos candidatos, se tornando irrelevante a variável gênero, conforme o gráfico 26.

GRÁFICO 25 - Dificuldades de homens se subordinarem hierarquicamente a mulheres

Fonte: Elaboração Própria

GRÁFICO 26 - Discriminação das mulheres no trabalho

Fonte: Elaboração Própria

5. CONCLUSÕES

Não é de hoje que a mulher vem buscando conquistar ainda mais o seu espaço no mercado de trabalho, bem como extinguir as desigualdades existentes entre os gêneros.

No decorrer deste trabalho abordou-se a história da mulher desde a sua inserção no mercado de trabalho, que se deu no início do século XX, após a Primeira e a Segunda Guerra Mundial (1914-1918 e 1939-1945), até os dias de hoje. Para demonstrar esse desenvolvimento, foram realizadas pesquisas de campo em empresas de médio porte (indústria, comércio e prestação de serviços) situadas em Presidente Prudente – SP e região. O levantamento de dados foi realizado através de questionários aplicados pessoalmente e em alguns casos via e-mail, devido à grande dificuldade de se conseguir entrevistar os responsáveis, pela indisponibilidade de tempo dos mesmos.

Antes do início da pesquisa, surgiram algumas dificuldades e uma delas deve-se ao fato da maioria das empresas não possuir um setor específico de Recursos Humanos e as que possuem, não o têm na cidade de Presidente Prudente, mas em suas matrizes. Outra dificuldade encontrada foi que os responsáveis de algumas empresas se negaram a responder o questionário e quando aceitavam, alegavam falta de tempo para respondê-los, demorando muito para devolvê-los.

Após a coleta de todos os dados necessários, foi realizada a tabulação e a análise dos resultados, a fim de identificar qual a visão do mercado de trabalho em relação aos profissionais em geral, buscando avaliar a opinião dos entrevistados em relação à mulher no desenvolvimento de um cargo executivo da organização.

Com base nos resultados obtidos, constatou-se que o mercado de trabalho busca profissionais cada vez mais qualificados, exigindo deles uma grande variedade de cursos extracurriculares, aptidões emocionais, intelectuais, técnicas e experiência profissional, pois acreditam que com esses requisitos possam contribuir mais para o desenvolvimento da empresa.

Verificou-se ainda, de forma teórica, que as aptidões emocionais, intelectuais, técnicas e a experiência profissional possuem enorme importância e, por isso, a maneira de se recrutar e selecionar colaboradores torna-se cada vez mais complexa. Para uma organização ser bem-sucedida, ela precisa de pessoas certas, na quantidade certa e no momento certo. O êxito, portanto, na contratação desses profissionais adequados para ocupar um cargo, não deve depender somente da área de Recursos Humanos (RH), mas também do conhecimento do gerente do departamento onde a vaga esteja em aberto, pois por ter um maior conhecimento da área específica, ele saberá exatamente qual o perfil ideal do candidato.

Se houver essa parceria entre as áreas da empresa, todas as habilidades do candidato serão avaliadas, pois enquanto o Recursos Humanos (RH) faz a análise emocional e intelectual, o gerente da área requisitada verificará as habilidades técnicas e experiência profissional do candidato. Dessa forma, a probabilidade de realizar com êxito a contratação de um profissional ideal será elevada.

Não é só a capacidade intelectual que deve ser levada em consideração no momento de se contratar uma pessoa, mas também a emocional, pois vários autores confirmam que, além de aptidões técnicas, conhecimentos teóricos e práticos, as pessoas devem ser emocionalmente competentes. Por saberem trabalhar com seus próprios sentimentos e com o dos outros, essas pessoas levam grande vantagem em suas vidas profissionais, pois não é só o Quociente de Inteligência (QI) que lhes facilitará o sucesso, mas o seu Quociente Emocional (QE) poderá ajudá-lo a alcançar posições mais elevadas.

Assim, pode-se concluir que apesar da competência intelectual ser de grande relevância, ela não é maior que a competência emocional, pois como confirma Goleman, no atual mundo globalizado, a competência emocional passa a ter importância maior do que o QI de uma pessoa.

Um dos principais fatores que elevam a importância do quociente emocional é a habilidade interpessoal que as pessoas emocionalmente competentes possuem, pois têm o dom de compreender, motivar, trabalhar e até mesmo liderar pessoas, por meio de um forte sentimento de empatia. Essa habilidade, portanto, permitiria a junção da emoção e da inteligência e, juntos, capacitariam pessoas para identificar emoções transmitidas por outras pessoas, além de lhes dar meios para manejar e compreender suas próprias emoções, controlando-as em seu benefício. Assim, é primordial que um executivo que lida com o

público ou com um grande número de colaboradores saiba desenvolver sua inteligência emocional.

A simpatia é outro fator essencial, pois segundo a pesquisa realizada, um candidato com ótimas competências, mas que não seja tão simpático, pode causar futuros problemas para a empresa, devido às possíveis dificuldades de se relacionar com os demais funcionários, ou até mesmo pela maneira de como tratará os clientes. Por isso, muitos selecionadores dão preferência para os candidatos mais simpáticos e com mais facilidade em trabalhar em grupo - desde que preencham os requisitos técnicos básicos para o cargo - mesmo que não sejam os mais inteligentes ou com o melhor preparo, pois acreditam que no dia-a-dia, estes possam aperfeiçoar-se no trabalho.

Verificou-se que o estilo de roupa e a aparência física é um requisito muito importante, pois essa forma de apresentação é vista como um marketing pessoal do candidato, isto é, poderá identificar diversos pontos positivos e negativos do mesmo.

O fator obesidade também influencia na seleção, pois a grande maioria dos entrevistadores desclassificaria inicialmente um candidato que possua essa característica, pois como foi citado pela Revista *Você s/a*¹⁵, pessoas obesas passam a impressão de serem lentos, doentes e preguiçosos.

Ainda no decorrer da pesquisa observou-se que, na opinião dos recrutadores, o fator família tem o poder de interferir no desenvolvimento profissional dos candidatos. Eles consideram que as mulheres se envolvem muito mais emocionalmente com esses assuntos do que os homens e que, por esse motivo, muitas profissionais estão adiando a idéia de constituir família, pois priorizam mais a sua carreira e, quando formam família, optam por terem poucos filhos para que possam continuar se aperfeiçoando e se desenvolvendo.

Também foi possível observar que há muitos profissionais do sexo masculino que ainda se sentem inferiorizados por receberem ordens de uma mulher. No entanto, apesar desse resultado, a pesquisa constatou que apesar da maioria dos recrutadores serem do sexo masculino, quando relatam sobre a escolha de um profissional ideal para um cargo executivo em que se tenha que lidar com pessoas, eles optam por pessoas do gênero feminino, ou que

¹⁵ WERNER, René. A importância importa, SIM, Entrevistadora: Daniela Diniz, **Você s/a.**, São Paulo, São Paulo, ano 8, n.89, p.28, nov.2005.

demonstrem ter as qualidades femininas da empatia e da sensibilidade. Ou seja, mesmo se sentindo inferiorizados por receberem ordens de mulheres, muitos homens acreditam na capacidade delas para lidar com pessoas.

Além disso, verificou-se que a mulher não vem se destacando no mercado de trabalho por sua aparência física ou por critérios pessoais de selecionadores, mas por sua capacidade de aprendizagem e força de vontade. Muitos dos entrevistados acreditam que as por apresentarem alto grau de sensibilidade, elas tenham maior facilidade para tomar decisões e para lidar com pessoas.

Os resultados da pesquisa de campo permitem confirmar ainda mais o levantamento teórico, pois como defendem os grandes autores já citados no decorrer do trabalho, um bom líder deve possuir inteligências pessoais bem desenvolvidas, para melhor contribuir no seu ambiente de trabalho e deve possuir as habilidades de compreender pessoas, sabendo motivá-las e auxiliá-las para o melhor desenvolvimento de sua tarefa.

Essas características são facilmente encontradas nas trabalhadoras do gênero feminino, pois elas possuem uma grande empatia e sensibilidade, pois além de utilizarem seu QI, se destacam por desenvolver mais o QE, o que lhes permite serem mais compreensivas. Elas possuem uma alta capacidade de identificar suas próprias emoções e utilizá-las de maneira proveitosa para si mesmas e para o desenvolvimento da organização, enquanto os homens são mais intelectuais, ambiciosos, previsíveis e emocionalmente frios.

Apesar de todos esses fatores permitirem que a mulher conquiste espaços cada vez maiores, de todo seu esforço pessoal e das leis que as beneficiaram, elas ainda têm grandes obstáculos a superar, pois as diferenças são muitas e dentre essas, destaca-se a diferença de salário, pois os cargos ocupados por pessoas do gênero feminino têm salários 32,8% menores que os dos homens, além de terem que superar vários outros preconceitos existentes.

Porém, mesmo com essas desigualdades, as mulheres estão conseguindo mostrar sua capacidade e valor profissional, desenvolvendo habilidades racionais e emocionais cada vez maiores e provando que são guerreiras capazes de superar todas as barreiras que a sociedade coloca em seu caminho até ocupar um lugar que merecem no topo do sistema produtivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTES simpático que competente. **Você s/a**, São Paulo, ano 8, n.89, p.15, nov. 2005.

ARAGÃO, Marianna. Mulheres têm papel de destaque: 5,5 milhões de brasileiras tocam negócios próprios. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 18 mar.2007.

BOSSA, Sonia. **Direito do trabalho da mulher**: no contexto social brasileiro e medidas antidiscriminatórias. São Paulo: Editora Oliveira Mendes, 1998.

CHAVES, Edna Maria *et al.* **Mulher**: mercado de trabalho x contexto familiar: desafios e conquistas. 2002. 69 f. Monografia (Pós-Graduação em Trabalho Social com Família). Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo”, Presidente Prudente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DINIZ, Daniela. Aparência importa sim. **Revista Você s/a**, São Paulo, ano 8 - v. 89, p. 22-29, nov.2005.

ELAS vieram para ficar. **Agitação**, São Paulo, ano XII, n. 75 maio/jun. 2007. Suplemento Agitação jovem, p. 8.

FREITAS, Maria Ester. O século das mulheres. **Estratégia e Gestão GV Executivo**, São Paulo, ano 2. v. 5 – São Paulo. maio/jun.2006. p. 53-57.

GLOBO.COM. **Apresentadores**. Disponível em:
<<http://fantastico.globo.com/Jornalismo/Fantastico/0,,4017,00.html>>. Acesso em: 25 de ago. 2007.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Tradução de Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

_____. **Inteligência Social**: o poder das relações humanas. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2006.

_____. **Trabalhando com a inteligência emocional**. Tradução: M.H.C Côrtes, Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

GUIMARÃES, Lílian Maria. Entrevista. Entrevistadora: Françoise Terzian. **Estratégia e Gestão GV Executivo**, São Paulo, ano 2. v 5, maio/jun. 2006. p. 10-13.

JÚLIO, Carlos Alberto. **Reinventando você**: a dinâmica dos profissionais e a organização. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2002.

MARCONDES, Andrea P. **Inteligência emocional na empresa**. Presidente Prudente, 2004. Material didático para a disciplina de Sociologia da Administração, FIAET-Pres. Prudente.

MARTA SUPLICY. In: WIKIPÉDIA, A Enciclopédia Livre. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Marta_Suplicy> Acesso em: 25 de ago. 2007.

MELO Mônica. Direitos das mulheres: a busca pela igualdade e o respeito às diferenças. **Instituto Brasileiro de Advocacia Pública Direitos da Mulher**. Disponível em <<http://www.ibap.org/direitosdamulher/monicademelo/mm006.htm>> Acesso em: 10 abr. 2007.

MINOR, Marianne. **Coaching para o desenvolvimento**: habilidades para gerentes e líderes de equipe. Tradução de Luiz Frazão. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

PEREZ, Angelo. **A importância de um recrutamento e seleção de pessoas eficaz**. Disponível em: <http://internativa.com.br/artigo_rh_02.html> Acesso em 12 fev. 2007.

SAMARA, Eni de Mesquita. **A família brasileira**. São Paulo: Brasiliense, 1983.

SISTEMA EDUCACIONAL DE ANALISE DE DADOS, **O mercado de trabalho feminino na região metropolitana de São Paulo em 2006**. In Mulher e trabalho. Disponível em: <http://www.seade.gov.br/master.php?opt=abr_not¬a=233>. Acesso em 06 mar. 2007.

TANNENBAUM, Robert *et al.* **Liderança e Organização**: uma abordagem a ciência do comportamento. São Paulo: Atlas, 1970.

WERNER, René. A importância importa, SIM, Entrevistadora: Daniela Diniz, **Você s/a.**, São Paulo, ano 8, n.89, p.28, nov.2005.

ANEXOS**ANEXO A - QUESTIONÁRIO****Questionário de Sondagem**

Empresa: _____ Cargo: _____

A. Dados Pessoais:

1. Idade

- a) () 20 a 35 anos
- b) () 36 a 45 anos
- c) () Acima de 46 anos

2. Sexo

- a) () masculino
- b) () feminino

3. Escolaridade

- a) () Ensino Fundamental
- b) () Ensino Médio
- c) () Superior Incompleto. Qual curso? _____
- d) () Superior Completo. Qual curso? _____
- e) () Pós-Graduado/ Mestrado. Qual área? _____

B. Dados da Empresa:

1. Quantos funcionários há na empresa?
 - a) 0 a 50 funcionários
 - b) 51 a 150 funcionários
 - c) Acima de 151 funcionários

Questionário Geral

1. Ao selecionar currículos de profissionais do setor de RH para posteriormente entrevistá-los, que critérios você prioriza? (Selecionar quantos quiser).
 - a) as aptidões técnicas;
 - b) o sexo;
 - c) a idade;
 - d) a experiência profissional;
 - e) outros: _____.

2. Durante da entrevista, a aparência externa do candidato (estilo de roupas, uso de acessórios, cortes de cabelo, maquiagem, etc) pode interferir na sua seleção?
 - a) Sim, pois a aparência tem relação muito íntima com a personalidade das pessoas;
 - b) Às vezes, pois a aparência pode demonstrar vulgaridade e desleixo, ou oferecer pistas positivas ou negativas sobre a maneira que o candidato efetua seu trabalho.
 - c) Não, pois independentemente da aparência externa, o que importa para a empresa é o conhecimento e a capacidade profissional do candidato.

3. Depois de entrevistar vários candidatos e de ter analisado todos os seus requisitos pessoais, qual você selecionaria para contratação?
- a) aquele que tiver maior experiência profissional;
 - b) aquele que apresentar a melhor formação acadêmica;
 - c) aquele que se comportar com maior equilíbrio e bom senso durante a entrevista.
 - d) aquele se souber se expressar melhor e comunicar-se de forma mais eficaz com o seu interlocutor.
4. Ao entrevistar um candidato que tenha sido indicado a você por algum conhecido, você:
- a) sempre segue os mesmos critérios adotados para os outros candidatos e o trata sem qualquer privilégio;
 - b) quase sempre segue os mesmos critérios adotados para os outros, pois a indicação ajuda e é importante, mas não é suficiente para indicar se o candidato tem as qualidades necessárias para o cargo.
 - c) o trata com maior atenção e geralmente lhe dá preferência, principalmente se o cargo exigir a seleção de alguém de confiança;
 - d) nunca usa os mesmos critérios adotados para os outros, pois se alguém de confiança está indicando esse candidato, significa que ele é realmente bom e merece ser contratado.
 - e) outro _____
5. Baseado em sua experiência profissional, você acredita que se as mulheres exercessem um cargo nas áreas de Recrutamento e Seleção, teriam melhores condições de tomar decisões mais adequadas, devido ao seu alto grau de sensibilidade ?
- a) Sempre;
 - b) Quase sempre;
 - c) Às vezes;
 - d) Nunca.

Por quê?

6. Em termos de desenvolvimento profissional, as mulheres são mais afetadas do que os homens pelo fator Família?
- a) Não, pois ambos possuem o mesmo grau de responsabilidade nas relações com seus familiares.
 - b) Sim, pode atrapalhar quando os problemas são relacionados com os filhos;
 - c) Não, pois geralmente quando uma mulher se dedica em seu trabalho de forma profissional, ela não se deixa envolver por assuntos externos à empresa.
 - d) Não, principalmente se o problema familiar for de ordem financeiro, pois o homem tem maiores tendências em permitir que as preocupações afetem o seu trabalho.
 - e) Outro _____
7. A aparência física é um critério importante para a seleção de candidatos?
- a) Sim, sempre, porque a empresa acredita que atrairá mais clientes, se sua equipe tiver pessoas com uma boa aparência.
 - b) Sim, freqüentemente, porque em alguns cargos, o candidato terá contato direto com os clientes e uma má aparência (excesso de gordura, roupas mal cuidadas, cabelos maltratados, etc.) pode atrair preconceitos.
 - c) Sim, eventualmente, porque poderá também haver preconceitos raciais ou sociais dentro da organização prejudicando o ambiente de trabalho.
 - d) Não, nunca, pois a empresa não seleciona candidatos baseada em aparência, mas por sua agilidade de pensamento e competência.
8. Se você tivesse que escolher entre um profissional competente, mas com evidente dificuldade de trabalhar em equipe, e outro, menos habilidoso, mas gregário, simpático e bem humorado, por qual dos dois você optaria?

- a. () Pelo mais competente, independentemente de sua disposição de espírito;
- b. () Pelo mais simpático e bem humorado, que poderia ser posteriormente melhor treinado em termos técnicos.
9. Você acredita que uma maior quantidade de cursos extracurriculares enriquece a experiência profissional dos candidatos?
- a. () Sim, sempre, pois esse conhecimento a mais os auxiliará no trabalho e poderá ser aproveitado pela empresa.
- b. () Sim, às vezes ajuda, mas nem sempre, pois não são todos os cargos que necessitam de qualificação constante.
- c. () Não, pois nem sempre aquele que tem muito conhecimento teórico é o melhor funcionário ou o que mais contribui para a empresa.
10. A mídia impõe certo padrão de beleza. Sendo assim, você acredita que a obesidade é um fator grave e que pode desclassificar o candidato?
- a. () Sim, sempre;
- b. () Sim, quase sempre;
- c. () Sim, às vezes, dependendo do cargo;
- d. () Não, nunca.
11. Na fase final de uma bateria de entrevistas para preencher uma vaga na área de recrutamento e seleção, restaram apenas dois candidatos: uma mulher e um homem, ambos com a mesma capacidade profissional. Por qual dos dois você optaria?
- a) () Pelo homem
- b) () Pela mulher
- Por que motivo você acredita que essa escolha seria a mais acertada?
-
-
12. Você acredita que ainda existem profissionais do gênero masculino que têm dificuldades em obedecer a uma mulher quando elas ocupam um cargo de chefia?

- a) () Sim, sempre, pois eles se sentem inferiorizados ao receberem ordens.
- b) () Sim, quase sempre, pois acreditam que os homens são muito mais seguros na tomada de decisão.
- c) () Sim, às vezes, pois acham que as mulheres são muito indecisas e que as decisões gerenciais devem transmitir segurança aos subordinados.
- d) () Nunca, pois acham que se elas ocupam o cargo é porque possuem as qualificações necessárias.

13. Você acredita que no momento de procurar uma vaga executiva para a área de Recrutamento e Seleção de determinada empresa, as mulheres sofrem discriminação preconceituosa?

- a) () Sim, pois são pouco criativas e as pessoas não acreditam que sejam suficientemente capazes para gerenciar.
- b) () Não, pois hoje o que vale é a experiência e a formação profissional do candidato, sendo irrelevante a variável sexo.
- c) () Às vezes isso ainda acontece, principalmente se a empresa for administrada por um gestor conservador ou preconceituoso.
- d) () Sim, pois as mulheres ainda são vistas por muitos homens apenas como objeto sexual.

ANEXO B – EMPRESAS ENTREVISTADAS

| Empresa | Cargo |
|-------------------------|-------------------------|
| Alimentos Wilson | Diretor RH |
| Andorinha Cargas | Gerente Administrativo |
| Andorinha Cargas | Diretor |
| Andorinha Cargas | Gerente Comercial |
| Andorinhas Transportes | Coordenadora Comercial |
| Banco Itaú | Gerente Operacional |
| Banco Santander Banespa | Gerencia de Atendimento |
| Banco Santander Banespa | Gerente de Negócios |
| Bebidas Asteca | Departamento de Pessoal |
| Caiado Pneus | Diretora RH |
| Car-Way | Contador |
| Casas Bahia | Gerente geral |
| Casas Bahia | Supervisor de Vendas |

| | |
|--------------------------|--|
| Casas Pernambucanas | Coordenador Administrativo |
| Consórcio União | Gerente RH |
| Correio | Gerente Geral |
| Drogasil | Responsável |
| Editora Imprensa | Encarregada de Departamento de Pessoal |
| Grupo Oliveira | Encarregado de Departamento de Pessoal |
| Hospital Iamada | Assistente de Pessoal |
| Hospital São Luiz | Responsável Administrativa |
| Hotel Portal D'Oeste | Chefe RH |
| HSBC | Gerente Administrativo |
| HSBC | Gerente Titular |
| HSBC | Gerente PAB |
| HSBC | Gerente Pessoa Jurídica |
| Laboratório Marlene Spir | Diretora Administrativa |
| Lojas Tanger | Coordenador |
| Ponto Certo | Coordenador |

| | |
|--------------------------|--|
| Ponto Certo | TGL |
| Premix | Encarregado de Departamento de Pessoal |
| Stetsom | Gerente RH |
| Supermercados Pastorinho | Gerente Geral |
| TCPP | Encarregada de Departamento de Pessoal |
| Torra-Torra | Gerente |
| Uniodonto | Gerente |

ANEXO C – MULHERES BEM-SUCEDIDAS NO MUNDO EMPRESARIAL

Muitas mulheres podem ser encontradas à frente de grandes empresas, ocupando altos cargos de liderança, independentemente do ramo de atividade. Miriam Almeida¹⁶, por exemplo, está no mercado de trabalho desde os 17 anos e começou a trabalhar como estagiária em um grande Banco estrangeiro. Ao longo de sua vida profissional, já liderou equipes com mais de 100 funcionários e também recebeu proposta de trabalho em outras organizações de grande porte. Há quatro anos, no entanto, ela jogou tudo para o alto e decidiu realizar o sonho de abrir o próprio negócio e hoje comanda uma equipe de sete funcionários que produzem pãezinhos recheados com queijo. Em menos de quatro anos, ela transformou sua pequena cozinha industrial com capacidade produtiva para 100 unidades, em uma rede que produz 10.000 unidades por dia.

Outra profissional de destaque é Chieko Aoki¹⁷, que iniciou sua carreira como secretária bilíngüe na Ford e que depois atuou na Construtora Guarantã. Mesmo com essas experiências, Chieko Aoki decidiu criar sua própria empresa de administração hoteleira. Após seis anos de trabalho, ela possui 18 hotéis no Brasil e dentre eles, três são grandes resorts. Além de se destacar com sua rede de hotéis, Aoki também participa de diversas organizações de âmbito privado e governamental. Em 2006, foi eleita presidente do LIDEM – Grupo de Mulheres Líderes Empresárias – tendo recentemente assumido a presidência do conselho consultivo da ADVB – Japan.

A jornalista Glória Maria Matta da Silva¹⁸, aos 16 anos de idade, começou a trabalhar como telefonista da Companhia Telefônica Brasileira, quando ainda completava seus estudos. Era com seu salário que Glória financiava a realização do sonho de se tornar uma jornalista e devido ao seu esforço, conseguiu uma oportunidade na Rede Globo, onde trabalhou por um ano, sem nenhuma ajuda de custo ou salário. Após ser contratada pela emissora carioca largou o seu emprego e ainda teve muitas dificuldades no começo de seu trabalho como repórter, pois estava no início dos anos 70, período da ditadura do presidente Médici. Como consequência do seu atrevimento como repórter, ela tinha vários problemas

¹⁶ ARAGÃO, 2007

¹⁷ JÚLIO, 2002, p. 134

¹⁸ GLOBO.COM, 2007

com os militares, além do outro problema enfrentado, que era o fato de ser mulher, negra e de ter vindo de uma família pobre.

Glória Maria já mostrou ao público sua capacidade profissional em vários telejornais, entre eles RJ TV, Jornal Hoje, Jornal Nacional e Globo Repórter, até chegar ao Fantástico no ano de 1986, de onde não saiu até hoje. Ela ficou conhecida por suas grandes reportagens e visitas a lugares exóticos como as que fez ao deserto do Saara e percorreu o caminho de Cristo, além de Israel e Egito, entre tantas outras. Pelo seu talento e esforço, Glória se tornou uma das jornalistas mais populares do país.

Outra mulher de destaque na área política é Marta Tereza Smith de Vasconcelos¹⁹, a ministra Marta Suplicy, também famosa pelo casamento com senador da República Eduardo Matarazzo Suplicy. Apesar da separação, ela manteve o nome do marido, já popularizado em sua candidatura à Prefeitura de São Paulo. Marta se formou em psicologia e é membro da Sociedade Brasileira de Psicanálise. Além disso, foi fundadora do Grupo TVer, ONG que estimula a visão crítica dos telespectadores, entre outros grupos. No período de 1995 a 1998, Marta foi eleita Deputada Federal em São Paulo e autora de vários projetos de leis. Logo após, no ano 2000, foi eleita prefeita da cidade de São Paulo. Depois de muitos títulos de grande importância para seu crescimento profissional, atualmente ela coordena o Ministério do Turismo.

Essas profissionais são algumas, das muitas existentes no mercado de trabalho, que nos mostram que apesar, de serem chamadas de “sexo frágil”, são fortes o suficiente para conquistarem seu espaço no mercado, com muita competência e dedicação.

¹⁹ WIKIPÉDIA, 2007