

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Poliana M. Eyang

A INSERÇÃO DE MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO:
DO DISCURSO À PRÁTICA.

FLORIANÓPOLIS

2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Poliana M. Eyng

A INSERÇÃO DE MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO:
DO DISCURSO À PRÁTICA.

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professora Orientadora: Ivoneti da Silva Ramos, Mestre.
Professor Co-orientador: Dante Marciano Girardi, Mestre.

FLORIANÓPOLIS

2007

POLIANA M. EYNG

A INSERÇÃO DE MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO:
DO DISCURSO À PRÁTICA.

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 11 de abril de 2007.

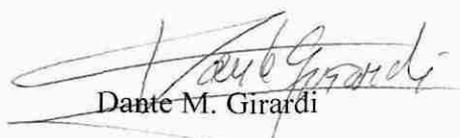


Prof. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentada á Banca Examinadora integrada pelos professores:



Ivoneti da Silva Ramos
Orientadora



Dante M. Girardi
Co-orientador

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho é o resultado de cinco anos dedicados ao estudo da ciência da administração. Durante estes cinco anos, tive a oportunidade de conviver com diversas pessoas que fizeram a diferença na minha vida e às quais gostaria de agradecer neste momento.

Primeiramente, gostaria de agradecer aos meus pais, Apolinário e Dilma, por todo suporte, carinho e amor dedicados durante todos os anos da minha vida. Sem vocês e sem os valores que me ensinaram eu não seria ninguém.

Aos meus professores, muito obrigada! Vocês conseguiram formar não apenas uma administradora, mas um ser humano. Agradeço a cada um pelos ensinamentos e pela atenção e disponibilidade que sempre tiveram para comigo. De maneira especial gostaria de lembrar a professora Ivoneti, minha orientadora; ao professor Dante, coorientador deste trabalho e a professora Liane, que deu início a esta aventura.

Meus amigos queridos, que estiveram ao meu lado nas horas boas e difíceis, muito obrigada pelos ombros, pelas festas e pela amizade que formamos. Nunca esquecerei nenhum de vocês: Goiano, Mário, Bolinho, Werner, Andressa, Kelly, Mateus, Chris, André, Rejane, Raphina, Tiago e muitos outros.

Por fim, gostaria de agradecer à pessoa que sempre acreditou em mim e que me “aguenta” até hoje: Gustavo. Você foi, é, e sempre será meu melhor amigo, meu companheiro e meu amor. Te amo muito e obrigada por fazer parte da minha vida.

“O certo é que até aqui as possibilidades da mulher foram sufocadas e perdidas para a humanidade; já é tempo, em seu interesse e no de todos, de deixá-la correr todos os riscos, tentar a sorte”.

Simone de Beauvoir (1949)

RESUMO

EYNG, Poliana M. **A inserção de mulheres no mercado de trabalho**: do discurso à prática. 2007. (88 f.). Trabalho de conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

A substituição do modelo taylorista-fordista pelo modelo toyotista (ou modelo flexível) de produção ficou conhecida como “reestruturação produtiva” e gerou diversos impactos no mundo do trabalho. Dentre estes impactos pode-se citar a precarização do trabalho e a exigência de novas qualificações do trabalhador. O novo perfil de trabalhador exige maior nível de escolaridade, e outras características como: flexibilidade, multifuncionalidade, bom relacionamento interpessoal, facilidade de comunicação, trabalho em equipe, entre outras. Muitos autores defendem que estas características atualmente exigidas pelo mercado de trabalho estão mais relacionadas ao feminino, e desta forma, as empresas estariam apropriando-se cada vez mais da força de trabalho feminina. O questionamento levantado neste trabalho é: é fato que os novos modelos organizacionais vigentes e qualificações exigidas por estas organizações facilitam a inserção de mulheres no mercado de trabalho da Grande Florianópolis? Para responder a esta pergunta foi realizado um estudo qualitativo, descritivo, multi-caso, que foi viabilizado por uma revisão teórica, uma seleção de dados secundários e por entrevistas semi-estruturadas realizadas com os responsáveis pela seleção dos funcionários em quatro empresas da Grande Florianópolis. Assim, através dos dados secundários selecionados, apresenta-se traçar um perfil atual da mulher no mercado de trabalho. Já os resultados da pesquisa realizada com as empresas mostram que as características que os autores relacionam com o feminino foram mais bem avaliadas pelos entrevistados. Desta forma, comprovou-se que as características relacionadas ao feminino estão sendo mais valorizadas pelas empresas. Entretanto, verificou-se também que os responsáveis pela seleção das empresas não enxergam da mesma forma que os autores a relação entre determinadas características e determinado gênero. Desta forma, pode-se concluir que as características que os autores relacionam com o feminino estão sendo atualmente valorizadas pelas empresas. Porém, como já exposto anteriormente, a relação entre determinadas características e determinado gênero não é tão clara para os responsáveis pela seleção das empresas quanto para os teóricos. Desta forma, pode-se resumir que não existe uma vantagem concreta para a mulher no momento de sua inserção no mercado de trabalho.

Palavras-chave: reestruturação produtiva, mulher e trabalho, características do feminino.

LISTA DE QUADROS

	Pg.
Quadro 1: qualificações do trabalho taylorista x trabalho toyotista.....	25
Quadro 2: ramo de atividade.....	63
Quadro 3: áreas funcionais.....	64
Quadro 4: caracterização das empresas.....	64
Quadro 5: técnicas de seleção.....	65
Quadro 6: etapas importantes.....	66
Quadro 7: tabela utilizada na entrevista.....	67
Quadro 8: notas das características do feminino.....	68
Quadro 9: notas das características do masculino.....	68
Quadro 10: nota das características não relacionadas ao gênero.....	69
Quadro 11: características relacionadas ao feminino.....	70
Quadro 12: características relacionadas ao masculino.....	71
Quadro 13: áreas com maior concentração de mulheres.....	75

LISTA DE TABELAS

	Pg.
Tabela 1: PEA no Brasil, por Gênero.....	53
Tabela 2: PEA em Santa Catarina, por sexo.....	53
Tabela 3: Taxa de atividade no Brasil, por sexo.....	54
Tabela 4: Taxa de atividade em Santa Catarina, por sexo.....	54
Tabela 5: Distribuição percentual de pessoas ocupadas no Brasil, por grupamentos de atividade e sexo em 2005.....	55
Tabela 6: Distribuição percentual de pessoas ocupadas em Santa Catarina, por grupamentos de atividade e sexo em 2005.....	55
Tabela 7: Evolução do emprego formal por gênero (em %) em S.C.....	55
Tabela 8: Participação nas empresas segundo hierarquia e sexo.....	57
Tabela 9: Distribuição do nível de instrução das pessoas de 10 anos ou mais no Brasil.....	58
Tabela 10: Taxa de atividade por sexo e anos de estudo em 2005 no Brasil.....	58
Tabela 11: Taxa de atividade por sexo e anos de estudo em 2005 em S.C.....	58
Tabela 12: Participação do emprego formal por escolaridade e sexo em S.C.....	59
Tabela 13: Rendimento médio mensal das pessoas ocupadas em 2005, por sexo.....	60
Tabela 14: distribuição dos ocupados por sexo (homens) e faixas de rendimento no Brasil.....	60
Tabela 15: distribuição dos ocupados por sexo (mulheres) e faixas de rendimento no Brasil.....	61
Tabela 16: Remuneração média por escolaridade e gênero em dez/2005 em S.C.....	61
Tabela 17: percentual de funcionários por sexo.....	72
Tabela 18: hierarquia por sexo – percentual.....	73

LISTA DE GRÁFICOS

	Pg.
Gráfico 1: Evolução dos empregos formais em S.C.....	56
Gráfico 2: Participação segundo hierarquia e sexo.....	57
Gráfico 3: Participação do emprego formal por escolaridade e sexo em S.C.....	59

SUMÁRIO

	Pg.
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivos	12
1.2 Justificativa.....	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA - EMPÍRICA	15
2.1 A reestruturação produtiva.....	15
2.1.1 <i>O taylorismo e o fordismo</i>	15
2.1.2 <i>O toyotismo</i>	17
2.2 A reestruturação produtiva e a precarização do trabalho.....	20
2.3 A reestruturação produtiva e as qualificações do trabalhador	22
2.4 Principais processos de Recursos Humanos	25
2.4.1 <i>Processo de seleção</i>	27
2.4.1.1 <i>Análise de currículo</i>	29
2.4.1.2 <i>Entrevista</i>	29
2.4.1.3 <i>Testes</i>	31
2.4.1.4 <i>Técnicas vivenciais</i>	32
2.5 O gênero no mercado de trabalho	33
2.5.1 <i>Conceito de Gênero</i>	33
2.5.2 <i>Histórico da mulher no mercado de trabalho</i>	34
2.3.2 <i>A segregação sexual dos empregos</i>	39
2.5.3 <i>As qualificações do feminino</i>	43
3 METODOLOGIA	48
3.1 Tipo e técnica de pesquisa	48
3.2 Levantamento e tratamento das informações	49
3.3 Limitações	51
4 CENÁRIO ATUAL DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO	52
4.1 Mercado de Trabalho	52
4.2 Trabalho e escolaridade.....	57
4.3 Trabalho e rendimento	59
5 RESULTADOS DA PESQUISA APLICADA ÀS EMPRESAS DA GRANDE FLORIANÓPOLIS	62
5.1 Caracterização das empresas	62

5.2 O processo seletivo	64
<i>5.2.1 As técnicas de seleção.....</i>	<i>64</i>
<i>5.2.2 A avaliação das características.....</i>	<i>66</i>
5.3 A colocação das mulheres nas empresas estudadas	70
6 DO DISCURSO À PRÁTICA	76
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	79
7.1 Conclusões.....	79
7.2 Recomendações.....	81
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICE.....	85

1 INTRODUÇÃO

A inserção da mulher no mercado de trabalho é vista com muita crítica por diversos autores, que observam esta realidade através da segregação sexual dos empregos. Defendem que a mulher ocupa postos de trabalhos inferiores aos dos homens, geralmente atrelados a representações sociais, a conhecimentos compartilhados de uma sociedade que relaciona o feminino a um conjunto de símbolos e imagens como a delicadeza, a fragilidade, a falta de ambição (dedicação à família em detrimento da carreira profissional), apego aos trabalhos domésticos, entre outros.

Assim, durante muito tempo, enquanto o estilo de produção taylorista encontrava-se em voga, observou-se que a mulher assumiu cargos que exigiam menor intensidade de esforço físico, menor grau de complexidade e dificuldade, características repetitivas, tarefas manuais e de poucas responsabilidades. Os trabalhos realizados por elas eram também eram mais sedentários, mais disciplinares, geralmente realizados na linha de produção e a remuneração era por produção. Além disso, havia poucas perspectivas de promoção para estas mulheres.

Esta realidade, tanto de modelo de produção, quanto a do trabalho da mulher ainda é percebida no contexto atual. Entretanto, uma nova proposta surgiu no meio produtivo na década de 1970, o modelo japonês, denominado também como toyotismo ou Ohnismo. Este modelo fundamenta-se em dois pilares: a produção *just in time*, que busca atender à demanda de maneira mais rápida, e a polivalência operária, como mecanismo de intensificação do trabalho. Atrelado a este estilo de produção segue a articulação de novas tecnologias de equipamentos e organizacionais, sob a premissa da flexibilidade e integração.

Este modelo surgiu seguindo a perspectiva de que o ambiente apresenta-se cada vez mais competitivo, os clientes tornaram-se mais exigentes e os avanços tecnológicos cada dia mais veloz. Tentando acompanhar este novo cenário as empresas precisam adotar modelos mais flexíveis, mais facilmente adaptáveis, mais ágeis e capazes de responder às novas demandas. Inevitavelmente, estas transformações resultaram também na definição de um novo perfil do trabalhador.

O novo perfil de qualificação revela que os trabalhadores devem possuir um maior nível de escolaridade, compreensão de um conjunto global de tarefas, capacidade de seleção e trato de informações, adaptação a novas situações, aprendizado constante e criatividade. Além destas, também se mostram importantes características mais subjetivas e que são frequentemente atribuídas ao feminino como “qualidades naturais”. Algumas dessas características têm importância crescente no mundo do trabalho como: flexibilidade e atenção

intuitiva para fenômenos social e pessoal, versatilidade, criatividade, paciência, capacidade de agarrar oportunidades, de suportar desapontamentos, de captar tensões grupais, de ouvir, competência para fazer e repetir tarefas, ética, entre outras.

Apesar do cenário mais animador para a força de trabalho feminina e do crescimento do número de mulheres no mercado de trabalho, muitas dúvidas ainda estão presentes neste contexto. Será que as empresas estão realmente percebendo estas características do feminino ao contratar e promover as mulheres nas organizações, ou simplesmente a mulher está crescendo no mercado por suas capacidades técnicas (de formação) que atualmente se apresentam igual ou superior à dos homens? Ou será que na realidade ela continua ocupando os cargos menos importantes na empresa devido a preconceitos, e muitas vezes, mesmo capacitada, deixa de ser contratada ou promovida, o que contribuiria para a segregação sexual defendida por alguns autores?

De acordo com os pontos expostos cabe perguntar: é fato que os novos modelos organizacionais vigentes e qualificações exigidas por estas organizações facilitam a inserção de mulheres no mercado de trabalho da Grande Florianópolis?

1.1 Objetivos

De acordo com os pontos levantados anteriormente, apresenta-se o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

Objetivo Geral:

Analisar se é fato que os novos modelos organizacionais vigentes e qualificações exigidas por estas organizações facilitam a inserção de mulheres no mercado de trabalho da Grande Florianópolis.

Objetivos Específicos:

De acordo com o objetivo geral, foram definidos os objetivos específicos a seguir:

- a) revisar a mudança nos padrões de produção e o reflexo sobre o perfil do trabalhador;
- b) identificar o atual cenário da colocação da mulher no mercado de trabalho;

- c) analisar os critérios de contratação das organizações e a colocação das mulheres nestas empresas;
- d) confrontar o cenário atual das mulheres no mercado de trabalho e a opinião dos teóricos com os dados obtidos na pesquisa junto às organizações.

Com o alcance destes objetivos específicos espera-se atingir com eficiência o objetivo geral e responder ao problema de pesquisa proposto.

1.2 Justificativa

Os atuais estudos sobre gênero nas organizações vêm se mostrando indispensáveis para o conhecimento da realidade feminina nas empresas e para melhorias nas condições de trabalho das mulheres, bem como, justiça na comparação no trabalho entre gêneros e valorização da força de trabalho feminina. As mulheres vêm representando uma parcela cada vez mais significativa do mercado de trabalho. Atualmente, mais de 40% da força de trabalho é composta por mulheres em diversos países capitalistas (NOGUEIRA, 2004). Este crescimento deve ser acompanhado para que se possa entender este fenômeno, sua verdadeira raiz, com o intuito de perceber se realmente a mulher está sendo mais bem reconhecida.

Alguns autores atualmente reconhecem que diversas características atribuídas ao feminino são comuns às qualificações exigidas pelos novos modelos organizacionais. Entretanto, outros autores, como Segnini (1998), afirmam que as mulheres, mesmo com a reestruturação produtiva, ainda continuam campeãs em informalidade e precariedade no mercado de trabalho. Segundo a autora, estas questões precisam ser pesquisadas mais intensamente porque possibilitam melhor compreensão dos processos de mudanças sociais a partir da reestruturação econômica, que ainda está em curso nos países capitalistas.

Teixeira (2001) coloca a questão da nova perspectiva sobre o trabalho feminino como um campo de reflexão e pesquisa que parece importante de ser explorado e apreendido. De acordo com este contexto, a autora coloca como estudos importantes as investigação de como novas formas de reapropriação de aspectos da subjetividade feminina, agora não mais consideradas como algo ineficaz e negativo, mas como fatores positivos – estão se articulando em termos de princípios de gestão, organização e conteúdo do trabalho feminino, relações sociais entre homens e mulheres no interior da empresa e representações vigentes sobre as mulheres e sobre o trabalho feminino. E questiona ainda quais os mecanismos utilizados pela empresa para se reapropriar da subjetividade feminina; em que medida este processo de

reapropriação pode representar momentos de ruptura e emancipação da mulher ou de intensificação de condições sexistas. De certa forma, este estudo busca contribuir com os questionamentos levantados pela autora.

O tema escolhido mostra-se oportuno sobre a perspectiva de ser de interesse da sociedade em geral, principalmente do público feminino. A investigação dos aspectos analisados pelas empresas ao contratar e promover funcionários, bem como a observação da realidade da colocação das mulheres nestas organizações permitirá uma verificação do discurso feito pelas mesmas de que a mulher está sendo melhor reconhecida. Isto, juntamente com o confronto dos resultados da pesquisa com o atual cenário da mulher no mercado de trabalho brasileiro, traz uma rica contribuição para o estudo sobre trabalho e gênero nas organizações.

O estudo mostra-se viável pela literatura existente sobre o tema e pela disponibilidade demonstrada pelas empresas participantes da pesquisa. A originalidade do trabalho é percebida, pois apesar da considerável publicação sobre tema trabalho e gênero, nenhum estudo quanto à contratação de mulheres foi encontrado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO - EMPÍRICA

Neste capítulo são expostas as visões dos autores sobre os assuntos explorados neste trabalho. Segue as abordagens sobre a reestruturação produtiva, os novos modelos organizacionais existentes e a qualificação profissional exigida pelos mesmos. Após, apresenta-se o estudo sobre o processo de seleção e planos de sucessão de empresas, visando entender o processo de colocação profissional no mercado. Discorrem-se também sobre o tema trabalho e gênero incluindo o conceito de gênero, um breve histórico da inserção das mulheres no mercado de trabalho, as diferentes visões dos autores sobre a exploração da mulher pelas organizações (*segregação versus emancipação*) e as qualificações do feminino.

2.1 A reestruturação produtiva

Visando uma melhor compreensão dos modelos organizacionais vigentes, faz-se necessária uma revisão dos modelos produtivos. Este tópico estuda o surgimento do taylorismo-fordismo, suas principais características, a queda deste modelo, o surgimento do novo modelo de produção (toyotismo) e suas peculiaridades.

2.1.1 O taylorismo e o fordismo

A revolução industrial no século XVIII e o nascimento das fábricas, mais do que uma exigência tecnológica, significou uma exigência do controle do tempo dos trabalhadores, face à necessidade do capital e aumento da produção para atender novos mercados. Disciplina e fiscalização foram, e são, controles redutores de custos que nos informam sobre o processo de resistência dos trabalhadores ao espaço fabril (SEGNINI, 1995).

Ainda segundo a autora, a segunda revolução industrial também não se caracterizou somente por mudanças na base técnica ou pela passagem da energia a vapor para energia elétrica, ou pela utilização de energias derivadas do petróleo como força motriz, pela substituição do ferro pelo aço, pelo desenvolvimento dos meios de transporte e comunicação. Esta revolução também se caracterizou por mudanças sociais decorrentes de uma nova organização capitalista. O capitalismo liberal é substituído pelos monopólios. Instala-se a produção em massa, o número de assalariados aumenta intensamente, instauram-se as formas

de exploração referentes à mais valia relativa e concretiza-se a subsunção real do trabalho ao capital.

De acordo com Tragtenberg (*apud* SEGNINI, 1995, p. 66),

a transição do capitalismo liberal para o monopólio, a transformação da empresa patrimonial em burocrática, a substituição da energia a vapor pela eletricidade, implica em uma resposta intelectual: F. W. Taylor.

O autor Alain Bihr (*apud* NOGUEIRA, 2004) afirma que o taylorismo é um termo derivado do nome de seu inventor, o engenheiro americano Taylor. O autor define o taylorismo como um princípio de organização do trabalho baseado na estrita separação entre as tarefas de concepção e de execução, acompanhada de uma parcelização destas tarefas, devendo cada operário, em última análise, executar apenas alguns gestos elementares.

A racionalização do trabalho, procurando eliminar os desperdícios na produção, determinando a intensificação da produtividade e da criação de excedente, foi imposta ao trabalhador como uma revelação da “ciência” do trabalho. Em Taylor, o trabalhador manual deve cumprir “a única” forma correta de execução da tarefa, de acordo com tempos e movimentos preestabelecidos pela gerência. Ford estende as inovações tayloristas, introduzindo as linhas de montagens; desta forma, o tempo no processo e produção em série passa a ser imposto (SEGNINI, 1995).

O fordismo, criado por Henry Ford, constitui uma forma de produção e gerenciamento com o objetivo de desenvolver o aumento da produção e assim assistir a um elevado número de consumidores. Como principal característica o fordismo apresentava a organização do trabalho em uma cadeia de produção hierarquizada, os organogramas das indústrias fordistas se apresentavam em forma piramidal, de modo que a estrutura de base é composta pela equipe de campo e pelos operários, acima se encontra uma equipe de gerentes e profissionais e o topo sendo ocupado pela presidência (NOGUEIRA, 2004).

Outras características do fordismo são apresentadas por Segnini (1995), como a intensa divisão do trabalho (especialização) e a execução da tarefa através de normas pré-estabelecidas, criando-se assim o “operário padrão”. Além disso, destacam-se o rígido controle exercido nas fábricas, o cronômetro, a padronização, a linha de montagem e o salário por peças produzidas. As características destas técnicas gestoriais e tecnologias visavam promover o máximo de produtividade, a diminuição dos custos de fabricação das mercadorias, possibilitando a concorrência intercapitalista no mercado.

Para Antunes (*apud* NOGUEIRA, 2004), o resultado final da junção do taylorismo ao fordismo foi um sistema produtivo que mesclou a produção em série fordista com o cronômetro taylorista que, além de fundar-se no trabalho fragmentado, colocou uma linha demarcatória nítida entre a elaboração e execução. Este modelo produtivo dominou a indústria

capitalista ao longo de boa parte do século XX, fundado na produção de massa, responsável por uma produção mais homogeneizada.

Apesar de vigorar por muito tempo, por volta dos anos 1950 percebeu-se que o modelo taylorista-fordista apresentava alguns problemas. Segundo Gounet (*apud* NOGUEIRA, 2004), esta forma de produção podia desenvolver-se desde que a economia encontrasse condições para uma plena ascensão, ou seja, mostrava-se particularmente adequada ao incremento das quantidades. Porém quando a demanda não cresce ou cresce debilmente, este modelo produtivo é ineficaz. Os estoques se acumulam, já não achando compradores. E tais reservas trazem custos.

Segundo Segnini (1995), as décadas de 1960 e 1970 constituíram um período crucial para as sociedades industriais desenvolvidas. A conjuntura de mercado se modificou no bojo da crise econômica que se instalou naquela época e determinou modificações nas normas de concorrência. Para Coriat (*apud* SEGNINI, 1995), na década de 1960 inverte-se a situação dos mercados que eram regidos pela demanda (que até então eram superiores à oferta) e passam a ser regidos pela oferta de mercadorias. Assim, nos anos de 1970 as capacidades instaladas encontravam-se superiores à demanda. As novas estratégias concorrenciais implicaram na satisfação da demanda que obedece a normas e especificações cambiantes. Neste sentido, satisfazer a demanda supõe menos a geração de grandes séries de produtos padronizados, e mais a obtenção de uma capacidade de produzir, em séries restritas, bens diversificados dirigidos para atender a demandas particulares, flexibilizando-se a quantidade e qualidade.

Na busca de soluções para a falta de flexibilidade do modelo taylorista-fordista começa-se a pensar em um novo modelo organizacional que surgisse para atender as novas necessidades do mercado. Uma empresa destaca-se experimentando um novo padrão de produção, cuja operacionalização divergia da fabricação em massa. A empresa japonesa Toyota introduz uma nova forma de produção, que mais tarde torna-se conhecida como “toyotismo”. O toyotismo foi responsável pela reestruturação produtiva nos anos de 1970 e 1980.

2.1.2 O toyotismo

Como já visto, os modelos antigamente conhecidos (taylorismo e fordismo) que vigoravam a produção em massa, a máxima divisão de tarefas, a divergência entre concepção e execução do trabalho e o controle racional do tempo, apesar de causarem grandes avanços

na produção, hoje não se mostram mais eficazes frente à instabilidade dos mercados e dos fluxos financeiros (TEIXEIRA, 2001).

Segundo Dellagnelo (*apud* DELLAGNELO; DELLAGNELO, 1996), na medida em que o ambiente torna-se mais competitivo, o posicionamento do cliente mais instável e exigente e os desenvolvimentos tecnológicos assumem velocidade cada vez mais acentuada, as organizações, tentando serem mais responsivas a este ambiente, vêm buscando adotar modelos de estrutura mais flexíveis e mais facilmente adaptáveis. A autora destaca ainda que atualmente o questionamento quanto aos modelos rígidos de organização e a estratégia de flexibilização vem sendo muito discutido, gerando uma nova estruturação produtiva.

Hirata (*apud* GIRÃO, 2001) resume a reestruturação produtiva, do ponto de vista administrativo, como um processo de mudanças na organização do trabalho, por meio de inovações tecnológicas, organizacionais e de gestão. O objetivo a ser atingido é uma organização enxuta, integrada e flexível.

O toyotismo ou modelo flexível impulsionou e influencia até os dias de hoje a formação de novos modelos organizacionais. Como principais características do toyotismo Antunes (*apud* NOGUEIRA 2004) destaca:

- a) é uma produção mais diretamente vinculada aos fluxos da demanda;
- b) é variada e bastante heterogênea e diversificada;
- c) fundamenta-se no trabalho em equipe, com multivariabilidade e flexibilidade de funções, na redução das atividades improdutivas e na ampliação e diversificação das formas de intensificação da exploração do trabalho;
- d) tem como princípio o *just in time*, o melhor aproveitamento possível do tempo de produção, e funciona segundo o sistema de *kanban*, placas ou senhas de comando para reposição de peças e de estoque. Enquanto no sistema fordista cerca de 75% era produzido no seu interior, na fábrica toyotista somente cerca de 25% é produzido no seu interior. Este sistema horizontaliza o processo produtivo e terceiriza grande parte do que anteriormente era produzido dentro dela;
- e) a qualidade total passa a ter papel de relevo no processo produtivo. Os círculos de qualidade proliferam, constituindo-se como grupos de trabalhadores que são incentivados pelo capital para discutir o trabalho e seu desempenho.

Outra forte característica dos modelos flexíveis de produção é o surgimento de tecnologias baseadas na microeletrônica. Para Neves (2000), a entrada destas novas tecnologias, tanto em indústrias como no setor de serviços, baseiam-se em dois paradigmas fundamentais: a flexibilidade e a integração. Com a utilização de computadores, que planejam

e operacionalizam rapidamente o processo produtivo, responde-se com maior agilidade e rapidez as exigências do mercado, a otimização do tempo de operação e circulação dos materiais e a diversidade da produção de mercadorias.

Coriat (*apud* TEIXEIRA, 2001) também defende que os novos modelos apresentam dois princípios fundamentais: o de integração, que consiste na maximização do uso produtivo da maquinaria, onde se ganharia tempo através da compactação e da equalização das seqüências de fluxos e processos; e o de flexibilidade, que responde à instabilidade dos mercados contemporâneos.

No Brasil a reestruturação produtiva teve início na década de 1970. Nesta época assistia-se à crise do modelo de substituição de importações, à diminuições das taxas de lucro, à internacionalização da economia e abertura do mercado trazendo novos padrões de competitividade, e à aguda recessão instalada a partir de 1973. Porém, o processo de reestruturação produtiva propriamente dito efetiva-se no Brasil apenas no início de 1990 (ROY, 1999).

Segundo Prates (2005), as profundas mudanças na década de 1990 como a abertura comercial e financeira, acompanhada de uma política de juros elevados e câmbio valorizado tiveram como consequência uma verdadeira metamorfose nas linhas de produção das empresas brasileiras. Esse movimento de reestruturação produtiva se constituiu, em grande parte, da adoção de novas formas de organização da produção e do trabalho, com o enxugamento de estruturas hierárquicas, adoção de novas técnicas de produção, novas linhas de produtos, terceirizações, fechamento de unidades, entre outros, com o objetivo de aumentar a produtividade e a competitividade.

O autor lembra ainda que na esteira desse processo de reestruturação tem-se a busca por parte das empresas por renovados nichos do mercado internacional e por maior capacitação produtiva para enfrentamento, no mercado interno, dos produtos importados a preços mais baixos.

Quanto ao processo de reestruturação produtiva no Brasil, Leite (2005) identifica três momentos diferenciados, considerando-os como processo de modernização conservadora. O primeiro momento seria “a difusão dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ)”, no final dos anos de 1970. A introdução dos sistemas de CCQs objetivava disciplinar a iniciativa operária, principalmente os trabalhadores mais qualificados, técnicos e supervisores. Nos anos de 1984 – 85 caracteriza-se a fase de “inovação tecnológica e organizacional” onde as empresas investiram massivamente em equipamentos e modernização do parque industrial. Difundem-se técnicas como o *just-in-time* (JIT), a celularização da produção, o controle de

qualidade na produção (CQP) fundamentado no controle estatístico da produção (CEP), entre outros.

Na década de 1990 surge o terceiro momento o da “modernização sistêmica”. Entram em evidência programas como o da “qualidade total”, ou seja, inovações que até então eram departamentais ou introduzidas sob forma de pacotes ou programas organizacionais, assumem caráter de política global da empresa, articuladas entre si a fim de produzir um resultado já planejado. Os principais objetivos tornam-se a redução dos custos, o controle dos trabalhadores e a qualidade competitiva, com a externalização das atividades-meios e concentração das atividades-fins.

O processo de reestruturação da produção no mundo e no Brasil traz à tona inúmeras discussões. Dentre estas, duas necessitam ser destacadas neste trabalho. A primeira diz respeito à precarização do trabalho e a segunda refere-se às novas exigências quanto à qualificação dos trabalhadores de acordo com os novos modelos organizacionais.

2.2 A reestruturação produtiva e a precarização do trabalho

Muitos autores defendem que uma das conseqüências mais significativas do modelo flexível de produção foi a precarização do trabalho. A alta mecanização que surgiu com a reestruturação produtiva fez com que diversos postos de trabalho fossem extinguidos. Muitas demissões foram realizadas. Os indivíduos que permaneceram em seus empregos tiveram que aceitar novas condições de trabalho e conviver com o medo de perder seu lugar no sistema produtivo. Para Molinier (*apud* ANDRADE, 2004), o termo precarização pode ser designado como as formas de sofrimento geradas pelas reestruturações e o medo de perder seu emprego.

Roy (1999) lembra que a perda significativa dos postos de trabalho no setor fabril remete o trabalhador a áreas de serviços, ao trabalho informal ou, ainda, aos serviços terceirizados. Segundo a autora este processo torna-se uma questão social preocupante, tendo em vista que cria todos os tipos de problemas relacionados à precarização das relações de trabalho, aos direitos trabalhistas e à ação sindical.

Como conseqüências da reestruturação produtiva a autora Gitahy (2005) destaca a elevação da escolaridade, a proliferação dos programas de treinamentos e a intensificação do trabalho associada às novas atribuições dos trabalhadores, porém, sem melhora na contrapartida por eles recebida, tanto em termos de salários quanto de benefícios. Os salários não acompanham o aumento da produtividade, e os benefícios vão se reduzindo. As novas

contratações são realizadas não só a partir de exigências cada vez maiores, como também em patamares salariais cada vez mais baixos. A conjuntura de desemprego generalizada fragiliza os sindicatos e praticamente anula a capacidade de negociação dos mesmos.

De acordo com Castel (*apud* ANDRADE, 2004), o discurso administrativo moderno exige do trabalhador uma disponibilidade constante e no limite de uma conversão total aos valores da empresa. O medo da dispensa acentua ainda mais esta super-determinação. Se o trabalhador está provavelmente hoje menos obrigado a tarefas mecânicas, ele está também mais implicado nas formas de emprego que deixam menos disponibilidade para as atividades livres de trabalho. Sofrimento no trabalho e super-investimento no trabalho são dois componentes atuais importantes da relação de trabalho.

Estudos apontam também que a nova reestruturação produtiva tem desencadeado um conjunto heterogêneo não só de conteúdo de trabalho, mas também de formas de contratação. A tendência mostra a ampliação de redes de subcontratação com empresas terceirizando parte de sua produção e estabelecendo contratos flexíveis e provisórios. A precarização das formas de contratação e condições de trabalho vem se ampliando cada vez mais, na medida que cresce a nova estrutura industrial de cadeias de subcontratação (NEVES, 2000).

A autora Andrade (2004) resume alguns pontos importantes da precarização do trabalho. Dentre estes se destacam: a incerteza de continuidade no trabalho, e seu correlato, o desemprego; a polarização dos trabalhadores e conseqüente oposição de interesses; a redução dos níveis de proteção social dados pelo trabalho; a redução do controle sobre o trabalho concreto e as condições de trabalho (tempo, salários, intensidade, etc.); e o aumento das desigualdades de gênero a partir do mercado de trabalho, compreendidas tais desigualdades na sua interação de classe, raça/etnia e sexo.

Leite (2005) defende que a utilização de novas tecnologias sem a devida diminuição na jornada de trabalho, a mudança da organização industrial e a terceirização de parcelas importantes dos processos de produção de grandes empresas impactam gravemente no mercado de trabalho: os níveis de emprego diminuem, as condições de trabalho pioram, os vínculos empregatícios se fragilizam e a instabilidade aumenta. A autora enfatiza também que nesse contexto, os grupos mais vulneráveis como as mulheres, os negros e os jovens são os mais afetados, aprofundando os alicerces da desigualdade social.

Não há como negar que impactos profundos foram gerados no mercado de trabalho através da reestruturação produtiva. Estas mudanças atingiram de forma especial a força de trabalho feminina, porém, o assunto referente à precarização do trabalho feminino é discutido mais profundamente neste trabalho no tópico “a segregação sexual dos empregos”. A seguir,

levanta-se outro importante tema referente à reestruturação produtiva: as novas qualificações exigidas por este sistema.

2.3 A reestruturação produtiva e as qualificações do trabalhador

A qualificação do trabalhador pode ser definida de maneira mais ampla, de acordo com Neves (2000, p. 178), como “um conjunto de saberes escolares, técnicos e sociais que o tornam capacitado profissionalmente”.

Outra definição de qualificação do trabalho é exposta por Segnini (1995), para a qual a qualificação constitui os conhecimentos adquiridos pelo trabalhador através de diferentes processos e instituições sociais (família, escola, empresa, etc.), somadas às suas habilidades, também adquiridas socialmente, acrescida de suas características pessoais, que constituem um conjunto de saberes e habilidades que significa, para o trabalhador, valor de uso.

Segundo Liedke (2005), o conceito de qualificação do trabalho pode ser considerado a partir de duas perspectivas de análise:

- a) no sentido estrito de desempenho técnico na atividade de trabalho, enquanto saberes teórico-práticos, decorrentes de treinamentos formais e de experiências práticas dos trabalhadores (aspecto técnico-cognitivo da qualificação, de cunho aquisitivo); e b) enquanto habilidades sociais, decorrentes, em geral, da atribuição aos indivíduos de qualidades associadas a pertencimentos a grupos de origem socioeconômica e familiar, assim como agrupamentos construídos a partir de outros critérios de divisão e de hierarquização social, tais como sexo e idade.

A autora destaca que no mercado de trabalho ambas as dimensões da qualificação configuram importantes critérios de valorização diferenciada população trabalhadora. Através de uma pesquisa acerca das conexões entre inovação tecnológica, formação profissional e inserção no mercado de trabalho, realizada entre 1995 e 1997 em empresas localizadas no Rio Grande do Sul a autora pode afirmar que a elevada competição entre as empresas vem conduzindo à adoção de práticas gerenciais mais rigorosas de seleção de pessoal. É nesse quadro que as qualificações técnico-cognitivas dos trabalhadores, em combinação com suas habilidades sociais, adquirem relevância no perfil desejado do trabalhador.

Para Leite (*apud* TEIXEIRA, 2001), a reestruturação produtiva, além de influenciar o processo e a organização da produção, resultou também na construção de um novo perfil de qualificação. Além da busca por racionalização, maior produtividade, eliminação da ociosidade e do desperdício, as empresas passaram a dar maior ênfase à qualificação e envolvimento dos trabalhadores.

As mudanças ocorridas na economia e os desafios impostos às organizações tornaram mais difícil a escolha das pessoas adequadas. Com a reestruturação produtiva, a grande maioria das empresas mudou suas estruturas, seus modelos administrativos e seus processos produtivos. Com isso, o perfil de procurado de trabalhadores também mudou. Trabalhar em equipe, adotar métodos de qualidade, ser flexível, ter experiência multidisciplinar, são requisitos importantes para muitas organizações (PONTES, 1996).

À automação flexível correspondem processos de trabalhos flexíveis e flexibilizações das funções. Assim sendo, o novo perfil da força de trabalho seria: posse de escolaridade básica, capacidade de adaptação a novas situações, compreensão global de um conjunto de tarefas, capacidade de abstração e seleção, trato e interpretação de informações, abertura para novas aprendizagens e criatividade diante de imprevistos, responsabilidade, atenção e comunicação grupal (MACHADO *apud* TEIXIERA, 2001).

Dentre as características da nova qualificação levantadas por Liedke (2005) em sua pesquisa no Rio Grande do Sul pode-se destacar maior exigência quanto ao grau de escolaridade, flexibilidade no trabalho, envolvendo rodízio de funções entre membros de uma equipe e métodos de autogerenciamento das suas atividades e sociabilidade, como na relação entre membros de uma equipe, entre chefias e subalternos ou no contato com o público.

Para Neves (2000), a necessidade cada vez mais crescente, de um perfil de mão de obra mais qualificada, polivalente, com desenvolvimento de um raciocínio abstrato, iniciativa e atenção para realizar diferentes funções nas novas organizações do trabalho tem sido constante.

De acordo com os parâmetros da nova organização do trabalho, a autora Roy (1999) defende que a qualificação exigida dos trabalhadores é constituída de três grupos. O primeiro são atributos de personalidade, ou atitudes natas ou adquiridas em outras esferas: agilidade de raciocínio, vivacidade mental, facilidade de aprender, capacidade de julgamento, autonomia, capacidade para resolver problemas, desenvolvimento do senso de responsabilidade, espírito crítico, autoconsciência, etc. O segundo grupo corresponde a competências abrangentes, ou seja, conhecimentos técnicos e práticos como: compreensão e capacidade de associação de dados e informações, de decisão frente a situações complexas. Funções tradicionais, como o torneiro mecânico, supervisor, encarregado, controlador, etc., passam a ser substituídas ou integradas na equipe de trabalho, que incorpora o controle, o direcionamento do trabalho, a manutenção e a limpeza do equipamento. Essas competências abrangentes, quando vistas segundo o princípio da integração, são fundamentais para constituir o trabalhador polivalente. O terceiro e último grupo corresponde às competências específicas, especialmente

privilegiadas para os núcleos fixos da produção, as competências específicas são reduzidas e vão se construindo a partir das necessidades do avanço da tecnologia e sua aplicação.

Segundo Chiavenato (1996), os candidatos estão sendo encarados de forma diferente pelas organizações de sucesso. Antes, as características consideradas excelentes para um candidato eram sinais de forte competitividade, espírito individualista e empreendedor. As pessoas inteligentes, dedicadas ao trabalho, ambiciosas, autoconfiantes e auto-orientadas eram francamente preferidas pelos tomadores de decisão. Agora, os ventos estão mais favoráveis para candidatos que apresentam características pessoais favoráveis à cooperação social, facilidade no trabalho em conjunto com outras pessoas e alto grau de espírito de equipe. As pessoas inteligentes, dedicadas ao trabalho, ambiciosas, simpáticas, cooperativas e orientadas para outras pessoas estão sendo as preferidas. Além disso, o autor defende que os candidatos estão sendo escolhidos também pela sua personalidade, caráter, valores sociais e facilidade nos relacionamentos interpessoal e grupal.

Fica claro que o modelo flexível possui exigências diferentes do modelo taylorista no que diz respeito à qualificação do trabalhador. Não poderia ser de outra maneira, pois os modelos diferem em diversos aspectos como já exposto em tópicos anteriores. Essa diferença entre os modelos é muito bem exemplificada pela autora Gitahy (2005, p. 190), ao lembrar que hoje,

em muitas empresas metal-mecânicas, o orgulho de estar sujo de graxa (que demonstrava trabalho duro) foi substituído pelo de exibir, no chão de fábrica, um avental branco impecável (sinônimo de organização e “qualidade”), após um programa 5S bem sucedido.¹

Este exemplo ajuda a perceber a diferença do trabalhador do passado (de macacão azul e cheio de graxa) para o trabalhador atual, de colarinho branco. Para facilitar a compreensão da diferença entre as antigas versus as novas qualificações do trabalhador, elaborou-se o quadro 1, exposto a seguir.

¹ Segundo a autora, o programa 5S surgiu no Japão e visa promover a implementação e a melhoria contínua por meio de cinco ações (denominadas por termos que iniciam com “s”, em japonês): 1) eliminar tudo que é desnecessário (seiri); 2) manter a higiene (seiketsu); 3) limpeza, vencer a sujeira (seiso); 4) manter a ordem, a organização (seiton); e 5) disciplina e autodisciplina (shitsuki).

Qualificações do trabalho taylorista	Qualificações do trabalho toyotista
Individualismo	Cooperação social, trabalho em equipe, sociabilidade
Especialização	Multifuncionalidade, flexibilidade
Rotinização	Criatividade diante de imprevistos, decisão frente a situações complexas
Rapidez, quantidade de produção	Adoção de métodos de qualidade
Capacidade de receber e obedecer à ordens	Auto-gerenciamento, capacidade de resolver problemas, senso de responsabilidade, capacidade de julgamento, iniciativa
Estudo básico	Maior exigência de escolaridade, rapidez na aprendizagem
Auto-orientação	Orientação às outras pessoas
	Capacidade de comunicação
	Lealdade com a empresa, identificação com os objetivos da empresa
	Intuição

Quadro 1: qualificações do trabalho taylorista x trabalho toyotista.

Fonte: elaborado pelo autor.

O quadro das qualificações do trabalho taylorista versus toyotista é um resumo da revisão teórica sobre o tema e ajuda a compreender melhor o assunto. É importante destacar que essas novas qualificações implicam em processos de seleção mais complexos e que se torna cada vez mais importante para as empresas uma gestão eficiente de seus recursos humanos. Nos tópicos a seguir são abordados os principais processos de recursos humanos onde o processo de seleção aparece em destaque neste trabalho.

2.4 Principais processos de Recursos Humanos

Nesta seção são revisados os principais conceitos sobre os processos realizados pela área de administração de recursos humanos. Os processos de recursos humanos (RH) a serem aqui definidos, podem ser chamados também de subsistemas de RH, funções, políticas, dependendo do autor. Para Chiavenato (1996), são cinco os processos principais da área de recursos humanos:

- a) provisão – processo responsável pela busca de pessoas no mercado de recursos humanos e sua escolha e introdução na organização, inclui planejamento de pessoal, pesquisa de mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção de pessoal;
- b) aplicação – processo que cuida do posicionamento e aplicação das pessoas em cargos ou funções dentro da organização, inclui a análise e descrição de cargos, programas de integração, avaliação do desempenho e movimentação interna de pessoal, ou seja, processo de compatibilizar as pessoas disponíveis e as posições a serem preenchidas;

- c) manutenção – processo responsável pela manutenção das pessoas trabalhando dentro da organização, inclui remuneração, plano de benefícios, higiene e segurança do trabalho e manutenção de relações trabalhistas;
- d) desenvolvimento – processo que cuida do gradativo aperfeiçoamento e melhoria das qualificações pessoais dos participantes, cuida de capacitar e desenvolver as pessoas dentro da organização, dotá-las de habilidades, competências, destrezas e conhecimentos necessários ao seu trabalho;
- e) controle – processo que cuida de todo o processo informacional sobre recursos humanos, inclui registros e controle de pessoal, banco de dados, sistemas de informações gerenciais sobre pessoal e auditoria de recursos humanos.

Cada um desses processos tem seus objetivos e é constituído de atividades que têm um início e um fim. Além disso, esses cinco processos são intimamente inter-relacionados e interdependentes, essa interação faz com que qualquer alteração ocorrida em um deles passe a provocar influências sobre os demais, que realimentarão novas influências nos outros, gerando acomodações e ajustamentos no sistema todo. Apesar desta inter-relação, o processo global, no qual os recursos humanos são atraídos, aplicados em suas diferentes tarefas, mantidos, desenvolvidos e controlados, não apresenta obrigatoriamente a seqüência mostrada. Ao contrário, esses cinco subsistemas não estão relacionados entre si de uma única maneira. Eles são contingentes ou situacionais e variam conforme a organização e dependem de fatores ambientais, humanos, tecnológicos, entre outros (CHIAVENATO, 1996).

Toledo (1988) apresenta quatro principais funções da área de recursos humanos. Estas seriam: atração, manutenção, motivação e treinamento e desenvolvimento. Apesar de nomenclaturas distintas o autor apresenta funções muito parecidas as de Chiavenato (1996).

Uma visão um pouco diferente é exposta pela autora Lucena (1995), esta traz sete funções a serem desempenhadas pela área de recursos humanos. Estes sete processos são especificados a seguir:

- a) planejamento de recursos humanos – dimensiona e planeja as necessidades de RH, a longo – médio – e curto prazos, para atender às exigências do negócio e aos objetivos da empresa;
- b) planejamento organizacional – cria, atualiza e mantém uma estrutura organizacional (normas, políticas) adequada aos objetivos empresariais e suas relações com o ambiente;

- c) colocação de recursos humanos – atende às necessidades de RH da organização a longo – médio – e curto prazos e mantêm todos os cargos / funções adequadamente preenchidos;
- d) desenvolvimento de recursos humanos – provê a qualificação profissional dos recursos humanos da empresa a longo – médio – e curto prazos.
- e) compensação – remunera competitiva e equitativamente os recursos humanos, considerando as características e peculiaridades do negócio empresarial que impactam na relação profissional / cargo / contribuição para o desenvolvimento da empresa;
- f) relações trabalhistas e sindicais – realizar o intermédio entre as relações capital versus trabalho do ponto de vista legal e sindical, interpretando as expectativas das partes envolvidas e criando alternativas para o entendimento e a negociação em torno de interesses coletivos, de grupos, ou de indivíduos;
- g) atividades com empregados – assegura o bom relacionamento empresa / empregado, em todos os níveis da organização, através da administração de programas voltados para atividades extra-trabalho.

Apesar de apresentarem diferentes nomenclaturas para os principais processos de recursos humanos nas organizações, os autores acabam convergindo no que diz respeito às responsabilidades desta área.

Um dos processos levantados anteriormente interessa de forma mais intensa este estudo. Como o intuito deste trabalho é explorar a inserção da mulher no mercado de trabalho, será necessário um aprofundamento na atividade relacionada à de seleção de pessoas. A seleção de pessoal, segundo Chiavenato (1996), se encontra no processo de provisão de recursos humanos, já a autora Lucena (1995) classifica esta atividade como parte da colocação de recursos humanos.

2.4.1 Processo de seleção

Dentro do processo de provisão ou suprimento de recursos humanos encontram-se três atividades principais: o planejamento de recursos humanos, recrutamento de pessoal e seleção de pessoal. Este último é o foco deste tópico do trabalho.

A seleção de recursos humanos pode ser definida como a escolha do homem certo para o cargo certo, ou seja, entre os candidatos recrutados, aqueles mais adequados aos cargos

existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização (CHIAVENATO, 1989).

Fontes (1981) define a seleção de pessoas como o processo que, por meio de instrumentos científicos adequados, busca a identificação, dentre os candidatos aos cargos, daqueles que possuem as melhores aptidões e condições para o seu desempenho.

Toledo (1988) defende que um programa de seleção tem por principal função introduzir na empresa pessoal adequado, em termos de qualificação e potencial. O autor lembra que selecionar bem é uma atividade que auxilia o funcionário e a direção da empresa. Torna-se sempre lucrativo às duas partes. Sem uma boa escolha de pessoal não se pode ter um bom treinamento e uma boa determinação de salários. Para tanto, a escolha de pessoal deve repousar em três atividades: descrição e análise da função, entrevista e testagem dos candidatos e controle da seleção.

Antes de escolher a técnica de seleção, é necessário que se faça a colheita de informações do cargo a ser preenchido. Estas informações devem conter o levantamento dos aspectos intrínsecos (contudo do cargo) e extrínsecos que o cargo exige de seu ocupante, fatores de especificação do cargo, características e requisitos que o ocupante deverá possuir. Este levantamento pode ser feito através da descrição do cargo no plano de cargos da organização, do chefe imediato ou da análise do cargo em outras empresas (CHIAVENATO, 1989).

Todo critério de seleção deve ser fundamentado em informações a respeito do cargo a ser preenchido. As exigências de seleção devem basear-se nas especificações do cargo, onde a finalidade é dar maior objetividade e precisão à seleção para aquele cargo (SILVA; NUNES 2002).

Após o levantamento das informações sobre o cargo e os requisitos dos candidatos, segue a escolha das técnicas de seleção. Existe uma imensidão de técnicas de seleção. Cada autor defende um grupo distinto de técnicas e diferentes seqüências para a aplicação destas. Neste estudo serão revisadas as mais comuns dentre os autores. Chiavenato (2000) lembra que geralmente a seleção de pessoas para cargos mais simples exige uma ou duas técnicas de seleção, enquanto os cargos mais complexos envolvem diversos tipos destas, além disso, o processo de seleção pode custar caro, pois envolve custos operacionais sensíveis. Porém, a ausência de um processo de seleção com qualidade pode custar muito mais caro para a empresa.

A seguir, são expostas algumas técnicas de seleção de pessoal. Dentre estas se encontram: análise de currículo, entrevista, testes e técnicas vivenciais.

2.4.1.1 Análise de currículo

O currículo é o instrumento que indica a experiência do profissional. Nesse sentido, o currículo pode indicar os objetivos do profissional, suas qualificações, sua trajetória profissional, escolaridade e cursos de especialização e seus dados pessoais, porém o fator mais importante a ser analisado são as realizações do candidato. O currículo torna-se um importante instrumento de pré-seleção, pois através dele pode-se checar se as exigências mínimas para o cargo são atendidas (PONTES, 1996).

Em muitas empresas o currículo é substituído por uma ficha de inscrição ou de solicitação de emprego. Para Toledo (1988), a ficha de inscrição possui finalidade técnica e administrativa. Administrativamente fornece dados sociais, como nome, endereço, idade, quitação com o serviço militar. Tecnicamente ela mostra um breve panorama da vida social e econômica, educacional e profissional do candidato.

Os requisitos solicitados na ficha de inscrição devem estar relacionados ao cargo. Não se deve incluir no formulário nenhum pré-requisito que não tenha ligação alguma com o cargo, ou para o qual não se tenha verificado haver utilidade, mesmo remota. É importante também que o candidato possa realizar a comprovação dos elementos exigidos, por meio de documentos, certificados, diplomas, etc (FONTES, 1981).

2.4.1.2 Entrevista

A entrevista é o momento de conversar com as pessoas, conhecê-las e dar-las a oportunidade de conhecer a empresa. A entrevista pode ou não ser estruturada, porém, o autor destaca que a entrevista estruturada apresenta vantagens, pois se obtêm informações em seqüência, permite conhecer aspectos relevantes da pessoa e informar o candidato sobre o cargo e a empresa, além disso, evita que o entrevistador caminhe em círculos (PONTES, 1996).

Para Chiavenato (2000), a entrevista de seleção trata-se de efetuar perguntas previamente programadas ao candidato e anotar suas respostas ou parte delas, as perguntas provocam respostas que ajudam a conhecer o melhor o candidato, seja quanto às características pessoais, seja quanto aos seus conhecimentos e experiências profissionais. Contudo, apesar de ser universalmente aplicada, a entrevista é a técnica mais imprecisa e subjetiva. Imprecisa porque quase sempre a entrevista avalia a adequação ao cargo de maneira

muito vaga; e subjetiva, porque a entrevista é influenciada por preferências pessoais ou por preconceitos inconscientes do entrevistador.

O entrevistador é a peça-chave desta técnica. Segundo Limongi-França e Arellano (2002), a entrevista é o instrumento mais importante do processo de seleção e por essa razão, deve ser conduzida por um profissional experiente e capaz de identificar que fatores de ordem pessoal podem interferir no processo (antipatia, atração, rejeição, etc.) A autora lembra que é recomendável que mais de uma pessoa avalie o processo para minimizar este problema, além disso, o entrevistador deve ter sempre em mente as expectativas da área.

Na opinião de Toledo (1988), a entrevista é basicamente uma fonte coletora de fatos aparentes e de fatos passados. O seu grande inimigo é o julgamento subjetivo e precipitado do entrevistador. A avaliação da entrevista é o ponto vital no seu uso, esta avaliação é a apreciação específica e geral da entrevista.

Apesar de apresentar algumas limitações, Pontes (1996) lista algumas características que a entrevista pode avaliar bem. Estas são: aparência pessoal, facilidade de expressão, autoconfiança, intenções do candidato quanto ao emprego, quantidade de sua experiência, conhecimento do trabalho, interesses sociais e *hobbies*, habilidade durante a conversação, aspectos agradáveis e desagradáveis, formação escolar e atualização de conhecimentos, cultura, domínio de linguagem, conhecimento de idiomas estrangeiros, organização e apresentação de idéias, motivações quanto ao emprego, rapidez e compreensão durante a entrevista, expectativas futuras, aspectos familiares e estabilidade nos empregos.

O autor destaca ainda alguns pontos que a entrevista não pode avaliar com excelência, os principais seriam: lealdade, honestidade, nível de inteligência, aceitação de responsabilidade, capacidade para tomar decisões, capacidade para realizar um projeto inteiro, capacidade para liderar pessoas, capacidade de julgamento, agudeza de negócios, argúcia comercial, integridade moral, dentre outros.

O resultado de uma entrevista não apresenta uma precisão mecânica, mas a avaliação e condução tecnicamente corretas de uma entrevista e a aplicação de uma bateria ajustada de testes são as atividades mais eficientes que se dispõe até o momento para selecionar pessoas (TOLEDO, 1988).

2.4.1.3 Testes

A evolução das ciências, do homem e, junto com toda essa evolução, uma parafernália de coisas complicadas foram criadas. Nas empresas existem cargos extremamente especializados e não é qualquer pessoa que pode ocupá-los. Os testes e provas são instrumentos que podem ajudar no processo de seleção (PONTES, 1996).

Os testes, entretanto devem ser aplicados quando existe uma validação razoável para a finalidade. Werther e Davis (*apud* PONTES, 1996, p. 119 - 120) enfatizam que:

a validade significa que os escores do teste se relacionam significativamente com o desempenho do cargo ou algum outro critério relevante. Quanto mais forte o relacionamento entre os resultados do teste e o desempenho, tanto mais o teste é um instrumento efetivo de seleção. Quando os escores e o desempenho não se relacionam, o teste não é válido e não deve ser usado para a seleção.

São diversos os tipos de testes utilizados nos processos de seleção das empresas. Neste trabalho estão expostos os mais lembrados pelos autores. Segue uma breve explicação de cada um destes.

a) Testes de conhecimentos

A prova de conhecimentos ou de capacidade são técnicas de seleção que procuram medir conhecimentos ou habilidades dos candidatos por meio de perguntas escritas que requerem respostas escritas. Estas provas podem ser de dois tipos as provas dissertativas e objetivas (CHIAVENATO, 2000).

Limongi-França e Arellano (2002) classificam as provas de conhecimentos em gerais e específicos. Os testes de conhecimentos gerais têm por objetivo verificar o grau de cultura geral do candidato, esses testes têm baixa correlação com o desempenho profissional imediato, porém, servem para entender melhor o universo do candidato e sua atitude profissional-pessoal. Já os testes de conhecimentos específicos destinam-se à verificação dos conhecimentos teóricos correlatos ao cargo ou à profissão.

É preciso estar atento aos aspectos primários quando se escolhe pessoas, deve-se lembrar que é necessário medir certas capacidades imediatas do candidato cuja necessidade é fundamental para o bom desempenho da função. Para ser válido, o processo deve trazer, na medida do possível, condições de realidade para as provas (TOLEDO, 1988).

b) Testes psicométricos ou de aptidão

Os testes de aptidão visam avaliar as potencialidades em função das possibilidades de progresso na empresa. As mais utilizadas são as de inteligência geral e de aspectos intelectuais, bem como a de aptidão específica para um trabalho técnico (FONTES, 1981).

Segundo Chiavenato (2000), os testes psicométricos, são considerados testes de avaliação psicológica ou psicometria, são provas objetivas que visam avaliar as aptidões das pessoas. Aptidões são traços inatos que as pessoas possuem e que, quando descobertos podem ser transformados em habilidades ou capacidades pessoais. Estes testes são geralmente aplicados e auferidos por psicólogos que fornecem laudos a respeito dos resultados. Estes testes são importantes porque apontam o potencial de desenvolvimento das pessoas e para onde poderão endereçar seus esforços no futuro.

c) Testes de personalidade

Os testes de personalidade identificam traços de personalidade, aspectos motivacionais, interesses e distúrbios. Embora esses testes não permitam inferências precisas do possível sucesso profissional, indicam estados temperamentais, necessidades, pressões ou conflitos emocionais que, afetando a vida do indivíduo, podem refletir-se em sua atividade profissional (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Fontes (1981) lembra que o conhecimento de certas características da personalidade do candidato poderá orientar quanto ao seu provável comportamento na empresa e sua adaptação ao cargo ou trabalho.

2.4.1.4 Técnicas vivenciais

As técnicas vivenciais exigem respostas a situações de forma que os candidatos interajam e participem ativamente delas. As atividades deste tipo de técnica envolvem atuação e simulações de uma circunstância profissional, assim, o controle da situação por parte do candidato fica diminuído e os resultados podem ser mais visíveis e espontâneos. Essas técnicas necessitam de estruturação anterior e devem ser aplicadas por profissionais qualificados (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

Dentre as classificações existentes das técnicas vivenciais destacam-se a dinâmica de grupo, o psicodrama e a simulação. Sobre a dinâmica de grupo, Limongi-França e Arellano (2002) comentam que esta envolve jogos de grupo com situações estruturadas, relativas ou

não ao cargo, nas quais os integrantes interagem. A dinâmica de grupo permite observar problemas de relacionamento, integração social, liderança, entre outros.

O psicodrama tem como objetivo a expressão da personalidade através de um papel social atribuído, no qual o candidato deve expressar-se de acordo com a linguagem e dimensões desse papel. O candidato fica neste caso, livre para expressar sentimentos, valores e emoções (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002).

A técnica de simulação significa representar alguma coisa, fazer de conta. Um exemplo de técnica de simulação é a dramatização, onde os candidatos desempenham papéis simulando situações reais que o ocupante do cargo a ser preenchido deverá vivenciar. Um psicólogo acompanha o jogo avaliando o desempenho de cada candidato e sua adequação ao papel. A dramatização é uma excelente técnica de seleção nos cargos que exigem contato interpessoal com outras pessoas na empresa (CHIAVENATO, 2000).

Assim, encerra-se o tema relacionado à seleção de profissionais para o mercado de trabalho. Foram compiladas nesta parte do trabalho as principais técnicas de seleção utilizadas pelas empresas. A seguir, inicia-se outro assunto: o gênero no mercado de trabalho.

2.5 O gênero no mercado de trabalho

Com objetivo de esclarecimento do tema neste tópico é especificado, primeiramente, o conceito de gênero. Depois, é realizado um estudo sobre os autores que mostram o lado da segregação sexual e preconceitos existentes quanto à mulher no mercado de trabalho. Por fim, são apresentadas as qualidades do feminino defendida por alguns autores, que se mostram condizentes com as novas qualificações exigidas pelo mercado, o que pode, teoricamente, trazer vantagens à mulher na colocação do mercado de trabalho, causando uma ruptura e conseqüente uma emancipação da mulher.

2.5.1 Conceito de Gênero

As representações de gênero feminino é o conjunto de símbolos e imagens da mulher, que são construídos ao longo da história e criado nas relações sociais, implicando uma luta pelo poder simbólico. Os símbolos organizam-se em torno da dicotomia sexual, no universo cultural e social humano, e associam cada extremo a atributos e qualidades em que são

expressas diferenças e complementaridades como: dia e noite, superior e inferior, claro e escuro, homem e mulher (GIRÃO, 2001).

É válido lembrar que existe uma distinção pertinente entre sexo e gênero.

As primeiras teorias do feminismo liberal preocupavam-se com as desigualdades entre os sexos, isto é, entre duas categorias de pessoas (masculino e feminino) identificadas por suas características biológicas. Mais tarde, a teorização distinguiu entre “sexo” biologicamente definido e “gênero” sociologicamente construído, um produto da socialização e vivência (CALÁS; SMIRCICH, 1999, p. 276).

Essa dicotomia cria representações e símbolos contrastantes entre o homem e a mulher em forma de diferentes qualidades como a mulher propensa à adaptabilidade e à aceitabilidade e o homem, ativo e criativo (GIRÃO, 2001).

Arrendt (*apud* GIRÃO, 2001) acrescenta que a construção do imaginário social sobre o gênero masculino e feminino pode ser entendida através da significação dos termos público e privado, onde o privado está associado a não se dar a conhecer, não ser visto nem ouvido, que está relacionado ao feminino. Enquanto isso, o termo público, que diz respeito a tudo que pode ser visto e ouvido por todos e relaciona-se com o masculino. Essa relação supõe no que é público, visibilidade, acessibilidade e alteridade; e no que é privado, silenciamento, invisibilidade, “prisão” e desqualificação.

Teixeira (2001) conceitua gênero como uma construção cultural e histórica, que ocorre envolvendo os organismos do homem e da mulher em sua dimensão biológica e através da qual são prescritas uma série de representações e um conjunto de papéis e condutas próprias ao ser feminino e masculino. A autora defende ainda que o “gênero” passa a ser visto como uma categoria dinâmica em constante transformação e mudança. Isso porque ao identificar o gênero como uma construção cultural e histórica, admite-se que relações entre os homens e mulheres e os conceitos de masculino e feminino são plurais e diversificados em culturas diferentes e até mesmo em uma mesma cultura, em função da classe, religião, idade, etc.

2.5.2 Histórico da mulher no mercado de trabalho

Entender como, quando e porque a mulher deixa a esfera privada e passa a fazer parte da vida pública através do trabalho é essencial para compreender a atual situação das trabalhadoras no mercado de trabalho. Para tanto, faz-se necessária uma revisão histórica sobre a inserção da força de trabalho feminina no mercado de trabalho.

Desde o início da humanidade, a mulher foi incumbida do trabalho doméstico e sempre se limitou à esfera privada das sociedades. Na civilização primitiva, quando os nômades se fixam ao solo e se tornam agricultores, a mulher passa a ser responsável pelos cuidados do lar enquanto o homem sai para caçar, pescar e guerrear. No início da indústria doméstica, também era de competência das mulheres os campos e as colheitas, a tecelagem e a fabricação de utensílios através do barro, elas presidem também à troca de mercadorias (BEAUVOIR, 1991).

As civilizações pré-capitalistas são caracterizadas pela escassez de relatos e de história sobre a condição feminina. Segundo Menicucci (*apud* NOGUEIRA, 2004), sabe-se que nos séculos precedentes à Era Cristã, tanto a mulher livre quanto a mulher escrava tinham seu espaço de trabalho pertencente à esfera doméstica. Elas eram responsáveis pela manutenção da subsistência, cujos campos incluíam a alimentação e a higiene de homens e crianças. Na Idade Média havia uma divisão do trabalho feminino por categorias. As solteiras eram responsáveis por lavar e tecer, as mães ocupavam-se dos cuidados relativos às crianças pequenas e as mulheres de meia idade entretinham-se com as tarefas relacionadas com os adolescentes e com a cozinha.

Nas economias pré-capitalistas, especificamente no estágio anterior à revolução agrícola e industrial, a mulher começa a fazer parte da esfera pública e passa a realizar alguns trabalhos fora do lar: trabalhava nos campos, manufaturas, lojas, minas, mercados, oficinas, tecia, fiava, fermentava a cerveja, mas também era responsável pelas tarefas domésticas (SAFFIOTI, 1979).

Segundo Scott (*apud* NOGUEIRA, 2004), na idade moderna, entre os séculos XVI e XVIII, as mulheres casadas e principalmente as mulheres solteiras já tinham atividades fora de casa. Trabalhavam vendendo produtos nos mercados, como vendedoras ambulantes ou tinham pequenos comércios. Empregavam-se também em atividades temporárias como amas e lavadeiras. No setor produtivo laboravam no ramo da seda, das rendas, das roupas, dos tecidos e chitas, das ferragens, da olaria e dos objetos de metal.

No século XIX ocorre a revolução industrial. A máquina torna inútil, ou pelo menos pouco necessária a força muscular, o que permite empregar a força de trabalho de indivíduos que, ou dispõem de reduzida força física ou não completaram o desenvolvimento de seu organismo, mas cujos membros possuem grande flexibilidade. Em outras palavras, a maquinaria propicia enormemente o trabalho da mulher e da criança (SAFFIOTI, 1979).

Nogueira (2004) comenta que a revolução industrial inglesa e o monumental desenvolvimento tecnológico voltado para a produção de mercadorias e acumulação de capital

intensificam a inserção feminina no mercado de trabalho, já que a maquinaria pode dispensar o uso da força muscular. Dá-se desta forma, o ingresso definitivo da mulher no mundo do trabalho.

Sobre este tema, Beauvoir (1991, p. 148) destaca que:

a mulher reconquista uma importância econômica que perdera desde as épocas pré-históricas, porque escapa do lar, e tem, com a fábrica, nova participação na produção. É a máquina que dá azo a essa modificação violenta, porque a diferença de força física entre trabalhadores masculinos e femininos se vê, em grande número de casos, anulada. Como o súbito desenvolvimento da indústria exige uma mão-de-obra mais considerável do que a fornecida pelos trabalhadores masculinos, a colaboração da mulher é necessária. Essa é a grande revolução que, no século XIX, transforma o destino da mulher e abre, para ela, uma nova era.

Torna-se claro que a exploração da força de trabalho feminina por parte dos empregadores capitalistas tinha como objetivo obter a força de trabalho mais barata possível. Para Marx (*apud* NOGUEIRA, 2004), o capitalismo usa a divisão sexual do trabalho para incentivar a competição entre trabalhadores, rebaixando os salários em decorrência do ingresso da força de trabalho feminina, incorporada à classe trabalhadora e percebendo salários ainda mais reduzidos.

A mulher passa a trabalhar na indústria, com salários muito menores do que os homens e continua responsável pelo trabalho doméstico, realizando uma dupla jornada. Além disso, sofre diversos preconceitos no ambiente de trabalho. Um exemplo claro da exploração da mulher pelo capitalismo é citado por Marx (*apud* NOGUEIRA, 2004), onde o autor conta que um fabricante empregava exclusivamente mulheres em seus teares mecânicos, e dava preferência às mulheres casadas, especialmente aquelas com família e casa que dependiam dela para serem sustentadas. Segundo o fabricante, estas eram muito mais atentas e dóceis e aplicam o máximo de seus esforços para obterem seus meios de subsistência. Assim, as virtudes peculiares do caráter feminino são pervertidas para seu próprio prejuízo. Segundo Marx, tudo o que há de mais honesto e terno na natureza feminina é transformado num meio de sua escravização e sofrimento.

O emprego de mulheres em países capitalistas tem tido um desenvolvimento que não nasceu nem da exigência do trabalho das mulheres na indústria por parte da sociedade, nem de uma necessidade inerente às mulheres para trabalhar, mas, principalmente, do desejo dos empreendedores de utilizar trabalho barato e com o objetivo de aumentar os lucros (KLEECK *apud* SAFFIOTI, 1979).

De acordo com Beauvoir (1991), no princípio do século XIX a mulher era explorada mais vergonhosamente ainda do que os trabalhadores do outro sexo, apesar de um trabalho

contínuo, a operária não ganhava o suficiente para atender às suas necessidades. Os patrões muitas vezes preferem empregar mulheres porque trabalham “melhor e mais barato”. Segundo a autora (p.149), “esta fórmula cínica esclarece o drama do trabalho feminino. Porque é pelo trabalho que a mulher conquista sua dignidade de ser humano; mas foi uma conquista singularmente árdua e lenta”. A autora destaca ainda que a razão de tamanha exploração das mulheres está em parte por elas não terem sabido, desde o início, organizar-se em sindicatos. Muito poucas trabalhadoras eram filiadas a algum sindicato e muitas vezes subordinavam suas reivindicações às da classe trabalhadora como um todo.

Surgem também neste momento vários questionamentos acerca da relação entre a feminilidade e sua compatibilidade com o trabalho assalariado. As perguntas giravam em torno dos antagonismos assumidos pela mulher trabalhadora como, por exemplo, o lar e o trabalho, a maternidade e o salário, a feminilidade e a produtividade, ou seja, sobre a transferência da produção da mulher no espaço do lar para a fábrica. Muitos defendiam que não havia nenhuma possibilidade de combinação entre o trabalho produtivo e o reprodutivo. Nesse momento, as mulheres, só poderiam inserir-se no mercado de trabalho por curtos períodos de tempo, pois depois de se casarem ou terem filhos deveriam abandonar os seus empregos, e somente voltariam a ele caso seus maridos não tivessem a capacidade de sustentar a família (SCOTT *apud* NOGUEIRA, 2004).

Mesmo com os diversos questionamentos o número de mulheres trabalhadoras continuava a crescer. Scott (*apud* NOGUEIRA, 2004) afirma que no final do século XIX trabalhavam mais mulheres nas áreas tradicionais da economia do que em fábricas industriais. Elas trabalhavam também em pequenas manufaturas, no comércio e nos serviços, e como antigamente, assumiam postos nos mercados, nas lojas ou em casa, vendendo alimentos pelas ruas, trabalhando como lavadeiras, fazendo fósforos, caixas de papel, flores artificiais, joalheria e artigos de vestuário. A localização do trabalho era variada, até para a mesma mulher.

A autora lembra ainda que nesta época os setores comerciais e de serviços se desenvolvem, e as mulheres passam a trabalhar também como secretárias, datilógrafas e escriturárias pelas repartições públicas, companhias de seguros e por algumas empresas privadas. Alguns setores das empresas públicas preferiam empregar a força de trabalho feminina para desenvolver funções como as de vendedoras de selos nos correios, de operadoras nos telégrafos e nas telefônicas, de enfermeiras nos hospitais e de professoras nas escolas.

Como pode ser visto, a revolução industrial na Europa Ocidental, regida pelo modelo taylorista de produção, foi o cenário de grandes transformações no mundo do trabalho, principalmente no trabalho feminino, não só pelo número de mulheres trabalhadoras como pela própria mudança no espaço do trabalho. Estas transformações continuam numa nova etapa do capitalismo, quando o modelo taylorista é substituído pelo modelo flexível, ou toyotismo.

A transição do taylorismo para o modelo flexível já foi abordada neste trabalho, bem como as diferenças destes modelos. Neste momento, pretende-se aprofundar em como a força de trabalho feminina foi afetada com esta mudança.

A autora Nogueira (2004) sugere que dentre as mais profundas transformações no mundo do trabalho causadas pela reestruturação produtiva encontra-se o aumento significativo do trabalho feminino. Com o modelo flexível, mais de 40% da força de trabalho é composta por mulheres em diversos países capitalistas. Ela explica ainda:

a lógica da flexibilização na atual reestruturação produtiva do capitalismo estabelece relações com o crescimento do emprego das mulheres. Por exemplo, o trabalho terceirizado freqüentemente possibilita a realização de tarefas no domicílio, concretizando o trabalho produtivo no espaço doméstico (NOGUEIRA, 2004, p. 36).

Os anos de 1970, paralelamente ao processo de reestruturação produtiva, foram também significativos para o movimento feminista. Desenvolveu-se um novo processo de conscientização da luta pela emancipação da mulher. Mantinha-se o enfrentamento em relação ao discurso conservador que preconizava um destino natural para a mulher: ser mãe e esposa, mantendo o conceito de família como instituição básica e universal. Nessa época a mulher trabalhadora também acentuou sua participação nas lutas de sua classe e na organização política e sindical (NOGUEIRA, 2004).

É destacado também pela autora que nesta década o combate à opressão contra a mulher tornou-se mais forte. A mulher precisava lutar pela sua emancipação econômica e social, pelo seu direito ao trabalho, por salários iguais para trabalhos iguais, além da reivindicação de uma divisão mais justa no trabalho doméstico, na esfera reprodutiva, libertando, ao menos parcialmente, a mulher da dupla jornada.

Estas transformações nos padrões culturais e nos valores relativos ao papel social da mulher, a intensa queda da fecundidade, o acesso às universidades e a presença cada vez mais atuante das mulheres nos espaços públicos, alteram a constituição da identidade feminina, cada vez mais voltada para o trabalho produtivo. A consolidação de tantas mudanças é um dos

fatores que explicariam não apenas o crescimento da atividade feminina, mas também as transformações no perfil da força de trabalho desse sexo (BRUSCHINI, 2000).

Nos anos seguintes a participação feminina no mercado de trabalho continua a crescer. Segundo Hirata (2003), nos anos de 1990 a mundialização do capital emitiu efeitos desiguais em relação ao emprego feminino e masculino. Quanto ao emprego masculino, houve uma repressão e/ou estagnação. Já o emprego feminino remunerado cresceu e destaca-se uma elevação do número de empregos por elas ocupados no setor de serviços.

Assim, desde o início da reestruturação produtiva até os dias atuais, pode-se constatar que a participação feminina vem aumentando de forma linear e praticamente alheia às flutuações da atividade econômica. Seja em fases de recessão, seja nos ciclos de expansão da economia a taxa de atividade das mulheres tem crescido no Brasil nos últimos vinte anos (LAVINAS, 2001). Este ingresso acentuado de mulheres no mercado de trabalho tem se conformado como um processo contínuo, diversificado e aparentemente definitivo.

2.3.2 A segregação sexual dos empregos

A existência de uma segregação sexual dos empregos é comprovada através de diversos fatores já estudados e pesquisados por uma gama de autores. Sabe-se que a mulher ocupa empregos de menor prestígio, realiza trabalhos mais precários, recebe salários mais baixos (mesmo exercendo trabalhos iguais aos dos homens), é submetida a uma dupla jornada de trabalho e sofre inúmeros preconceitos quando inserida no mercado de trabalho.

O tema da segregação sexual dos empregos não é recente. Como mostrado no histórico da inserção da mulher no mercado de trabalho, foi no século XIX, com a revolução industrial, que se deu a entrada massiva de mulheres no setor produtivo e paralelamente a intensificação da exploração da força de trabalho feminina.

Segundo Nogueira (2004), o mundo do trabalho acentuou profundamente a divisão sexual do trabalho, reservando para as mulheres espaços específicos que se caracterizavam pela inferioridade hierárquica, salários menores e atividades adaptadas a suas capacidades inatas. Nessa época, havia uma forte indicação de que a força de trabalho era sexualmente segregada e essa realidade implicava a comprovação da existência prévia de uma natural divisão sexual do trabalho. De acordo com a autora, prova disso seria que a própria economia política indicava as características do trabalho feminino, tentando fundar na natureza as noções de “trabalho” e as “profissões de mulher”. Esse quadro revela que os segmentos

conservadores procuravam uma justificativa natural para as diferenças salariais do homem e da mulher.

Para Saffioti (1979, p. 35), os mitos e preconceitos em relação à mulher foram determinantes para a segregação sexual dos empregos.

O aparecimento do capitalismo se dá, pois, em condições extremamente adversas à mulher. No processo de individualização inaugurado pelo modo de produção capitalista, a mulher contaria com uma desvantagem social de dupla dimensão: no nível superestrutural era tradicional uma subvalorização das capacidades femininas traduzidas em termos de mitos justificadores da supremacia masculina e, portanto, da ordem social que a gerara; no plano estrutural, à medida que se desenvolviam as forças produtivas, a mulher vinha sendo progressivamente marginalizada das funções produtivas, ou seja, periféricamente situada no sistema de produção.

No início do capitalismo muitos eram contrários à inserção da mulher no mercado de trabalho e diversas eram as justificativas utilizadas para sustentar a idéia de que “o lugar da mulher é em casa”. Dizia-se que os corpos das mulheres eram mais fracos e que elas não deviam ser obrigadas a trabalhar tantas horas; o trabalho pervertia seus órgãos reprodutores, tornando-as incapazes de dar à luz e de criar bebês saudáveis; o emprego tirava-lhes a concentração das suas tarefas domésticas; trabalhar lado a lado com homens ou sob supervisão masculina abria a possibilidade de corrupção moral (SCOTT *apud* NOGUEIRA, 2004).

A autora Perreault (1994) realizou um interessante estudo sobre o tema segregação sexual dos empregos. Em seus estudos ela aborda aspectos como a maior ocupação dos homens em profissões mais feminizadas (trabalhos de hotelaria, restaurante, enfermeiro) e baixa participação de mulheres nos empregos mais masculinizados (encanador, eletricitista, construção civil). Porém, a característica explorada com maior relevância pela autora é que os empregos femininos são menos qualificados.

Em empregos onde existem tanto homens como mulheres, o homem assume posições mais prestigiadas, por exemplo, na medicina existem quase exclusivamente homens formados como cirurgiões, como professoras, as mulheres são em sua maioria do ensino fundamental, e quando ensinam em nível superior, ela é diferenciada pela matéria que ensina ou pelo cargo administrativo que ocupa. Além disso, é enfatizado que a maioria das mulheres se encontram em empregos que exigem menor qualificação e ganham menos que os homens (PERREAULT, 1994).

As justificativas dadas pelas empresas e os agentes responsáveis pela seleção da força de trabalho são diretamente ligadas a um esteriótipo sexista. Dussalt e Rose-Lizée (*apud* PERREAULT, 1994) resumem elementos destas justificativas:

- a) a função das mulheres é casar, ter filhos e cuidar deles, e não trabalhar fora;

- b) o trabalho das mulheres deve se assemelhar ao trabalho doméstico: em empregos que se exijam gestos repetitivos, rápidos e precisos;
- c) as mulheres são em geral empregadas instáveis, que têm pouco ou nenhum interesse pela carreira, porque abandonam o mercado de trabalho quando se casam ou quando nasce o primeiro filho. Elas têm uma alta taxa de absenteísmo porque têm que se ocupar de seus filhos.

Estes são os principais elementos levantados, a partir dos quais se pode enxertar os demais: as mulheres são graciosas, é preciso afastá-las dos trabalhos pesados, falam de mais e são levianas, é preciso impedi-las de falar. Perreault (1994) lembra que evidentemente, o esteriótipo masculino é o contrário: o trabalho é o que há de mais importante para eles, são estáveis, fazem trabalhos duros porque são fortes. Destaca que o apelo à natureza feminina e à natureza masculina gera esses esteriótipos, e com eles, as justificativas indiscutíveis, porque tudo é “natural”.

Sobre as justificativas da segregação sexual dos empregos, Saffioti (1979) diz que a descontinuidade do trabalho feminino (por causa do nascimento dos filhos, por exemplo) fornece aos empregadores alguns argumentos que justificam a subalternidade das mulheres na hierarquia das empresas, assim como a preferência pelo trabalho masculino para os postos de responsabilidade de que depende o progresso do empreendimento. Esta integração periférica da força de trabalho feminina no sistema de produção de bens e serviços é legítima do ponto de vista do empregador. Ainda segundo os empregadores, muitas vezes, a empresa se encarrega de melhorar a qualificação das trabalhadoras e estas abandonam o emprego ao se casarem ou ao se tornarem mães. O investimento da empresa se torna antieconômico, levando empresários a concentrarem seus esforços na qualificação da força de trabalho masculina. Para a autora a idéia de que a missão da mulher é o casamento e a procriação conduziu não propriamente a uma qualificação da força de trabalho feminina, mas a uma especialização que destina as mulheres das camadas intermediárias da sociedade às ocupações subalternas, mal remuneradas e sem perspectivas de promoção.

A segregação sexual dos empregos não só é elevada como se faz acompanhar de condições de trabalho que variam segundo o fato de o emprego ser ocupado geralmente por homens ou mulheres. É impossível distinguir todos os elementos de diferenciação, entretanto, é possível discriminar as principais linhas de clivagem que tentam diferenciar os empregos femininos dos masculinos. Antes de examinar as diferenças ou clivagens no trabalho, destaca-se que todos os estudos apontam a um elemento característico de todos os empregos

femininos: a dupla carga de trabalho, pois as mulheres geralmente são responsáveis pelo trabalho doméstico (PERREAULT, 1994).

A autora Perreault (1994) traz em seu artigo, tendo como ponto de partida o estudo de Madeleine e Guilbert (1996), 14 critérios principais de clivagem do trabalho, sempre a partir das características do trabalho feminino. Sendo estas:

- a) menor intensidade de esforço físico despendido;
- b) menor grau de dificuldade ou de complexidade;
- c) características femininas mais acentuadas;
- d) tarefas predominantemente manuais;
- e) séries mais longas;
- f) uma exigência maior de rapidez;
- g) mais sedentários que os trabalhos masculinos;
- h) poucas responsabilidades;
- i) as perspectivas de promoção são inferiores ou nulas para as mulheres;
- j) predominância das remunerações por produção;
- k) de preferência, trabalho na linha;
- l) diferenças nos horários (homens com jornadas mais longas, o trabalho noturno é próprio do homem e homens trabalham mais que as mulheres aos domingos);
- m) ambiente físico menos ruim;
- o) disciplina no trabalho mais rigorosa.

Segundo Perreault (1994), as justificativas dos empregadores para legitimar essas clivagens completam e trazem mais precisão às que foram enumeradas para o conjunto da segregação sexual dos empregos. Entre estas justificativas, pode-se citar: se as mulheres são incapazes de ocupar certos cargos, é porque lhes faltam conhecimentos; as mulheres estão satisfeitas, porque elas não têm ambições; porque aceitam salários com os quais os homens não se contentariam; além disso, elas não poderiam comandar homens, pois eles não aceitariam.

Através da classificação de diversas críticas que os executivos dedicam às mulheres, Lobos (2002) identificou quatro blocos:

- a) falta de foco – as mulheres são delirantes, irreverentes, são dispersivas, sonhadoras, pouco focada em resultados;
- b) cautela excessiva – elas são pouco combativas, pouco assertivas, falta ambição, são inofensivas, hesitantes;

- c) instabilidade emocional – surgem críticas quanto à fraqueza e vulnerabilidade das mulheres, elas são subjetivas e fantasiosas;
- d) passividade – lentas, detalhistas, ingênuas, sem “brilho próprio”, neutras e subservientes, ou seja, disponíveis demais.

O autor ressalta que há preconceito nestas avaliações, e que este se aloja no subconsciente do sujeito, ou de evocações de personagens (mãe, irmã, esposa) por ele considerados inúteis no ambiente de negócios.

Apesar de observarem-se melhores perspectivas para as mulheres através reestruturação produtiva, novos modelos organizacionais e as qualificações exigidas pelos mesmos, alguns autores, como Posthuma (*apud* GIRÃO, 2001), afirma que a atividade econômica feminina continua caracterizada por segregação ocupacional, baixa remuneração e empregos *part-time*, informais, precários e menos qualificados. O autor ainda acrescenta que quando se abrem oportunidades, que exigem escolaridade e capacitação, elementos estruturais reforçam a discriminação sexual com noções sobre o que representam habilidades e tarefas masculinas e femininas.

A reestruturação produtiva nos anos de 1990 que desenvolveu a flexibilidade no trabalho, segundo Hirata (2003), teve como consequência um desenvolvimento do emprego e do trabalho feminino, mas esses empregos criados são marcados pelo timbre da precariedade e ao mesmo tempo da vulnerabilidade. Neste sentido, Belle (1994) acrescenta que embora a representatividade da mulher no mercado de trabalho tenha aumentado, a segregação ainda mostra-se presente através de questões como: elas ainda são promovidas mais lentamente, são objeto de preconceitos, têm suas atividades revestidas de dificuldades, associadas a papéis tradicionalmente ligados ao masculino e ao feminino, experimentam ambigüidades e conflitos entre trabalho, família e carreira.

2.5.3 As qualificações do feminino

Como visto anteriormente, são muitos os autores que defendem que apesar do crescimento da atuação das mulheres no mercado de trabalho, a força de trabalho feminina é submetida a diversas formas de segregação. Porém, alguns pesquisadores enxergam este cenário de forma mais otimista, acreditam que a mulher vem se desenvolvendo cada dia mais no setor produtivo e que apresenta vantagens para os empresários em relação aos homens.

A autora Lavinas (2001, p.2) é muito clara ao discordar dos autores que observam a situação da mulher no mercado de trabalho apenas através das lentes da segregação sexual dos empregos.

Na verdade, esse enfoque pessimista – que faz da deterioração geral das condições de emprego o pano de fundo à interpretação da melhora relativa da performance feminina no mercado de trabalho – encobre ganhos significativos e reais para as mulheres, tal como a redução constante dos diferenciais de rendimentos entre os sexos em todos os tipos de ocupação. Essa tendência à convergência do rendimento médio padronizado entre homens e mulheres é reflexo do aumento mais rápido do patamar de remuneração feminina e não da queda dos salários masculinos. Não obstante tal tendência positiva, a desigualdade salarial entre os sexos é ainda muito acentuada, independentemente do nível de escolaridade e do setor ocupacional. Além disso, as mulheres registram elevação constante do número médio de horas de sua jornada semanal de trabalho, enquanto ocorre o inverso para os homens. Isso significa que, aqui também, prevalece a tendência à convergência horária, invalidando a idéia de que apenas a expansão do emprego em tempo parcial permite a maior absorção da força de trabalho feminina.

Na opinião da autora, ainda que a força de trabalho feminina apresente patamares mais baixos de remuneração, este não é o único fator que influencia na alta empregabilidade das mulheres. Elas têm mostrado maior nível de escolaridade e possuem determinadas habilidades femininas, ou certo tipo de atributo pessoal credenciado pela dimensão de gênero que permitem às trabalhadoras ganhos de diferencial sumamente importantes.

As atuais qualificações exigidas pelos novos modelos organizacionais, parecem ser mais aplicadas às trabalhadoras. A noção de capacidade é mal definida e genérica, de forma que as qualidades dominantes parecem favorecer as imagens e símbolos definidos socialmente para a mulher e assim aumentar a sua participação na força de trabalho (GIRÃO, 2001).

Segundo Adams (*apud* GIRÃO, 2001), dois atributos da mulher têm importância crescente no mundo do trabalho: flexibilidade e atenção intuitiva para fenômenos social e pessoal. Como características destes atributos, o autor lista: versatilidade, capacidade de agarrar oportunidades, de suportar desapontamentos, de captar tensões grupais, de alertar sobre as tensões e os rumos que podem tomar e competência para fazer e repetir tarefas. O autor lembra ainda que essa representação social tem definido e estruturado certas características dominantes da função feminina, de modo que a função primária e mais importante – proteção, fomento e crescimento do outro – informa as atividades da mulher.

Uma visão interessante sobre a vantagem da mulher perante o novo modelo produtivo é exposta por Reygadas (*apud* TEIXEIRA, 2001), onde o autor afirma que o advento da produção flexível não pode ser atribuído apenas aos mercados, à tecnologia ou às novas formas de organização do trabalho, mas deve-se também à feminização da força de trabalho e conquistas realizadas no campo das relações de gênero na sociedade como um todo. Ele

lembra ainda que durante muitos anos pretendeu-se excluir das organizações muitas construções sociais consideradas femininas, sob o argumento de que eram irracionais, ineficazes, subjetivas e etéreas. No entanto, atualmente, as organizações estariam fazendo o percurso inverso, ou seja, aderindo a valores e significados que tradicionalmente são atribuídos às mulheres.

O autor ainda destaca alguns aspectos do novo paradigma produtivo que estariam mais relacionados ao universo simbólico feminino, tais como: a importância crescente que se outorga aos aspectos emocionais e às relações interpessoais nas organizações, a empatia, capacidade de escuta e atenção à linguagem não-verbal, a cooperação, a liderança não-autoritária.

Em sua pesquisa junto a executivas, Lobos (2002) percebeu que as características mais valorizadas do universo feminino iam além das clássicas: estilo cooperativo, trabalho em equipe, decisões compartilhadas. Estas características são determinadas por diversos fatores, pela mulher ser mãe, por desempenhar diversos papéis na sociedade, mas principalmente pela forma que se criam meninos e meninas. Os homens crescem competindo, brigando, são ensinados a não expor seus sentimentos, em um time é ensinado a respeitar seu treinador, seu capitão, a atingir metas, e sentem necessidade de serem notados. Já as mulheres, segundo o autor, brincam de jogar, elas visam além da vitória, à popularidade e tendem a conquistá-la mostrando-se doce e fazendo compromissos antes que os conflitos ocorram. Assim sendo, o autor selecionou quatorze qualidades das mulheres, utilizando-se de dois critérios: são exclusivamente femininas e conceitualmente excludentes entre si, sendo estas:

- a) relacionamento interpessoal – a capacidade das mulheres para acomodar diferenças, ignorar ataques e estabelecer compromissos as torna úteis em duas frentes estratégicas nas empresas: clientes e funcionários;
- b) paciência – as mulheres possuem dotes especiais para esperar a sua vez, uma oportunidade. Os homens por sua vez, vêem a paciência como forma de derrotismo, disfarçada de virtude;
- c) ética – para as mulheres o conceito de ética é um só, cristalino e incontornável, enquanto os homens não se importam tanto com isso ao buscar soluções para livrar-se de uma multa ou atraparhar um concorrente;
- d) intuição – consideradas por psicanalistas como o tesouro da psique feminina, a intuição é como um cristal através do qual pode-se ver com inequívoca certeza algo que não existe, uma espécie de “instrumento divino”, além disso, as mulheres confiam mais no seu sexto sentido;

- e) emotividade – para a mulher, ser sensível e empática perante as emoções dos outros não é só uma maneira de se comunicar com eles, mas também um primeiro passo para exercer o poder que lhe interessa, o da persuasão, o da influência velada;
- f) transcendência – observada principalmente no significado do trabalho, um meio pra eles, um fim pra elas, o homem prioriza metas e recompensas específicas, só depois se apressa em dizer que isso tem a ver com a realização pessoal, um conceito cuja profundidade lhe escapa;
- g) amor ao próximo – elas sacrificam seus próprios interesses, assumindo até tarefas alheias, ou culpas por falhas nas quais nem participação direta teve, daí que o talento para “acolher” clientes e funcionários seja uma das principais vantagens competitivas da profissional mulher;
- h) capacidade para ouvir – além de destacar-se na coleta de informações, as mulheres comunicam-se melhor do que os homens no âmbito superior-subordinado, superando-os em acessibilidade, escuta atenta e feedback, elas possuem habilidades empáticas e o desejo de entender e ser entendido;
- i) inapetência pelo poder – há duas formas de poder, o bruto e o persuasivo, as mulheres costumam desprezar o poder bruto e adotarem o poder persuasivo, por ser mais civilizado e mais adequado à formação de equipes, de relações com clientes, fornecedores, parcerias, concorrentes, etc, além disso, o poder persuasivo são vitais na democratização da comunicação interna e na montagem de estrutura decisória fincada em diversos pontos e não apenas no topo;
- j) serenidade – as mulheres tomam decisões com mais calma porque, fora metas e bônus, interessam a ela a satisfação pessoal, a contribuição à sociedade. Ante uma decisão a ser tomada, o homem vê certezas, a mulher possibilidades, além do que, seu senso estético a induz a conseguir resultados com elegância, nunca de qualquer maneira;
- k) foco no processo – as mulheres possuem uma visão mais completa dos problemas processuais e de suas causas não-técnicas – diferente dos homens, para quem as considerações emocionais são supérfluas e nada profissionais. Neurologistas afirmam que o uso concomitante dos dois hemisférios cerebrais, uma exclusividade da mulher, é que a torna mais subjetiva, e portanto, mais sensível aos meandros humanos de um processo;
- l) versatilidade – as mulheres costumam ser participativas e adaptáveis. A aptidão para fazer várias tarefas diferentes ao mesmo tempo tem muito a ver com isso, o que

torna a força de trabalho feminina um recurso precioso para organizações flexíveis, pautadas em equipes multifuncionais;

m) perfeccionismo – as mulheres são mais meticolosas que os homens, se preocupam mais com os detalhes. Na tomada de decisões, operam com múltiplas escolhas, e esperam a certeza absoluta, ao contrario do homem, que é cartesiano, opera com apenas duas opções e sem precisar mais de 60% de certeza para decidir;

n) *criatividade* – é possível que existam dois tipos de criatividade, o primeiro, cognitivo e regrado, que estaria mais presentes nos homens, e o segundo, natural e espontâneo, seria uma espécie de linguagem oculta das mulheres, principalmente.

É importante salientar que o Lobos (2001) explica que estas qualidades caracterizam a população feminina, não toda e cada mulher em particular, e lembra que do ponto de vista psicológico, é mais correto falar em gêneros masculinos e femininos, do que em homens e mulheres.

Outro ponto levantado pelo autor é que muitas destas características femininas são vistas de forma negativa pelos seus parceiros na organização, e que estas qualidades tornam-se defeitos quando praticadas de forma a agredir a psique masculina no ambiente empresarial. Por isso, a mulher não deve iludir-se que hoje basta ser do gênero feminino e ter bom desempenho para galgar em uma organização. É preciso saber “pilotar” inteligentemente estas características, usando-as de maneira correta, na medida ideal e no momento certo para que elas funcionem como qualidades e para que fiquem livres da crítica masculina. Desta forma, a mulher tem plenas condições de enfrentar qualquer um no meio empresarial.

Como ser percebido, muitas características apresentadas pelo feminino estão sendo valorizadas pelo mercado de trabalho. A mulher é vista com outros olhos, hoje em dia admite-se que elas possam ser ótimas trabalhadoras, além de boas mães e donas-de-casa. Talvez os salários mais baixos ainda influenciem a contratação de mulheres. Porém, como visto, existem correntes que defendem que este não é o único motivo. Elas já ultrapassaram os homens em nível de educação e cada dia percebe-se melhor que elas possuem habilidades úteis para os atuais modelos organizacionais. Cabe agora saber de que forma as empresas realmente enxergam essa realidade e como estão lidando com a força de trabalho feminina em sua produção.

3 METODOLOGIA

A seguir é apresentada a metodologia do trabalho de acordo com o tipo e técnica de pesquisa e quanto ao levantamento e tratamento das informações.

3.1 Tipo e técnica de pesquisa

No estudo presente, pretende-se analisar o fenômeno da inserção de mulheres no mercado de trabalho de acordo com os novos modelos organizacionais e as qualificações exigidas pelos mesmos. Para tanto, a metodologia a ser utilizada para a confecção do trabalho pode ser classificada como qualitativa e descritiva, sendo um estudo multi-caso viabilizado por entrevistas semi-estruturadas. A pesquisa qualitativa é definida por Richardson (1999) como a tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados ao invés de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

O autor lembra ainda que o método qualitativo se mostra diferente do método quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. A abordagem qualitativa justifica-se, principalmente, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social.

Algumas características da pesquisa qualitativas são trazidas por Bogdan e Biklen (*apud* TRIVIÑOS, 1987). Dentre elas encontra-se: a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; a pesquisa qualitativa é descritiva; os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; o significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa é descritiva. Para a autora a palavra escrita ocupa lugar de destaque na abordagem qualitativa e desempenha um papel fundamental tanto no processo de obtenção dos dados quanto na disseminação dos resultados. Rejeitando a expressão quantitativa, numérica, os dados coletados aparecem sob forma de transcrições de entrevistas, anotações de campo, fotografias, videoteipes e vários tipos de documentos.

A autora define ainda o estudo de caso, que se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objetivo é uma unidade que se analisa profundamente, visando ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito em particular. No caso deste trabalho não foi apenas um caso analisado profundamente, foram quatro as empresas analisadas, caracterizando-se desta forma um multi-caso.

Para responder com excelência às dúvidas levantadas no trabalho serão utilizadas questões norteadoras. Este tipo de questão, segundo Triviños (1987), representa o que o investigador deseja esclarecer. Neste sentido, a questão (ou questões) de pesquisa é profundamente orientadora do trabalho do investigador. Ela parte das idéias colocadas na formulação do problema e dos objetivos da investigação.

Como perguntas norteadoras do estudo em questão destacam-se:

- a) será que as empresas estão realmente percebendo as características do feminino ao contratar e promover as mulheres nas organizações, ou simplesmente a mulher está crescendo no mercado por suas capacidades técnicas (de formação) que atualmente se apresentam igual ou superior à dos homens?
- b) ou será que na realidade ela continua ocupando os cargos menos importantes na empresa devido a preconceitos já apresentados, e muitas vezes, mesmo capacitada, deixa de ser contratada ou promovida, o que contribuiria para a segregação sexual defendida por alguns autores?

Porém, como pergunta norteadora principal tem-se o próprio problema de pesquisa: é fato que os novos modelos organizacionais vigentes e qualificações exigidas por estas organizações apresentam vantagens para as mulheres quanto à colocação destas no mercado de trabalho?

3.2 Levantamento e tratamento das informações

Iniciou-se a confecção deste trabalho com uma pesquisa bibliográfica reunindo vários autores que exploram os assuntos reestruturação produtiva, processos de recursos humanos, processo seletivo e sobre o gênero no mercado de trabalho. Para tanto foram utilizadas fontes do tipo imprensa escrita como livros, artigos e dissertações. É importante destacar que a pesquisa bibliográfica não se trata da mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre o

assunto, mas propicia o exame de um tema sobre um novo enfoque, chegando a conclusões inovadoras (LAKATOS; MARCONI, 1990).

A identificação do atual cenário da colocação da mulher no mercado de trabalho foi feita através da análise de dados secundários. Esta escolha justifica-se pela existência e disponibilidade substancial de dados relacionados ao tema que permitem o alcance do objetivo de forma plena sem a necessidade de levantamento de dados primários. Dentre as instituições pesquisadas através dos sites destacam-se o IBGE, a Fundação Carlos Chagas, o Instituto Ethos e o Governo do Estado de Santa Catarina.

Para a coleta de dados necessários à produção do trabalho, objetivando principalmente a análise dos critérios de seleção de empregados utilizados pelas empresas e a colocação das mulheres nas mesmas foi realizada uma pesquisa entre empresas da grande Florianópolis - SC. Foram eleitas quatro empresas, em cada uma destas realizou-se uma entrevista com a pessoa responsável pela área de recrutamento e seleção da empresa. As organizações foram selecionadas de acordo com a viabilidade e disponibilidade do levantamento dos dados a serem questionados e analisados.

Como ferramenta de trabalho utilizou-se a entrevista semi-estruturada (verificar anexo 1). Richardson (1999) defende que as pesquisas qualitativas exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que estes instrumentos penetram na complexidade de um problema. A entrevista semi-estruturada é privilegiada, de acordo com Triviños (1987) porque ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação.

Após a coleta de dados realizou-se a análise dos mesmos, estudando quais informações seriam importantes para o alcance dos objetivos e para o desenvolvimento do trabalho. A análise foi realizada seguindo os seguintes passos:

- a) primeiramente, realizou-se um estudo verificando a teoria existente sobre os temas envolvidos no estudo;
- b) a seguir, foram realizadas as entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis pela seleção dos trabalhadores das empresas;
- c) após, os dados obtidos através das entrevistas foram devidamente tabulados e organizados;
- d) por último, realizou-se o cruzamento e a análise dos dados obtidos nas fontes citadas acima.

Somente após o levantamento e análise das informações das empresas pôde-se pensar na forma de como seriam desenvolvidas e concluídas as propostas apresentadas inicialmente, e ainda como seria solucionado o problema de pesquisa.

3.3 Limitações

Algumas limitações deste estudo devem ser salientadas, embora se tenha buscado alcançar o maior rigor possível quanto ao cumprimento da metodologia proposta, assim como das análises desenvolvidas.

A primeira limitação a ser destacada diz respeito ao fato de que, sendo um estudo multi-caso, suas conclusões se restringem apenas às quatro empresas estudadas e não podem, portanto, ser generalizadas a todas as demais empresas da Grande Florianópolis, pois representam apenas uma pequena amostra desta região.

Outra limitação corresponde à validade das informações obtidas. Não existe controle por parte do entrevistador das informações fornecidas pelas empresas. Porém, acredita-se na cooperação e na boa vontade dos participantes da pesquisa.

Por último, destaca-se que por falta de registro das empresas, algumas perguntas previstas na entrevista semi-estruturada não puderam ser respondidas. Além disso, decidiu-se não abordar o assunto remuneração. Apesar de se tratar de um tema de grande interesse por parte do pesquisador, este assunto é demasiado delicado para ser abordado na entrevista.

4 CENÁRIO ATUAL DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Para que se possa entender a real posição da mulher no mercado de trabalho alguns dados devem ser levantados e analisados. Para a montagem deste cenário buscaram-se algumas informações como a população economicamente ativa no país, a taxa de atividade, nível de escolaridade, remuneração, entre outros. Além disso, objetivou-se olhar para o trabalho feminino dentro das empresas a fim de perceber a participação das mulheres nos diferentes níveis hierárquicos.

4.1 Mercado de Trabalho

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) a população em idade ativa divide-se em dois grupos: a população economicamente ativa (PEA) e a população não economicamente ativa. A PEA compreende o potencial de força de trabalho (de 10 a 65 anos de idade) com que pode contar o setor produtivo, isto é, a população ocupada e a desocupada. A população ocupada são aquelas pessoas que, num determinado período de referência, trabalharam ou tinham trabalho, mas não trabalharam (por exemplo, pessoas em férias). As pessoas ocupadas podem ser classificadas em empregadas, trabalhadores por conta própria, empregadores, ou ainda, trabalhadores não remunerados. A população desocupada, por sua vez, corresponde àquelas pessoas que não tinham trabalho, num determinado período de referência, mas estavam dispostas a trabalhar (IBGE, 2006).

Ao analisarmos o índice relativo à PEA no Brasil, pode-se perceber a importância crescente das mulheres no mercado de trabalho. Segundo a Fundação Carlos Chagas (FCC), em 1976 a parcela de mulheres na PEA era de 29% e em 2002 ela atinge 42,4%. De acordo com os dados do IBGE, em 2005 a porcentagem de mulheres na PEA corresponde a 43,5%, ou seja, a cada 100 pessoas que se encontravam trabalhando ou procurando trabalho em 2005, 43,5 destas eram mulheres (FCC, 2004). A tabela 1 explicita estes números através de uma série histórica sobre a PEA no país, de acordo com sexo.

Tabela 1: PEA no Brasil, por sexo.

PEA - Brasil					
Anos	Homens (milhões)	Mulheres (milhões)	Total	Homens (%)	Mulheres (%)
1976	28,2	11,4	39,6	71,2	28,8
1981	32,6	14,8	47,4	68,8	31,2
1983	34,6	16,8	51,4	67,3	32,7
1985	36,6	18,4	55,0	66,5	33,5
1990	41,6	22,9	64,5	64,5	35,5
1993	42,8	28,0	70,8	60,5	39,5
1995	44,2	30,0	74,2	59,6	40,4
1997	44,8	30,4	75,2	59,6	40,4
1998	45,6	31,3	76,9	59,3	40,7
2002	49,5	36,5	86,0	57,6	42,4
2005	54,2	41,8	96,0	56,5	43,5

Fontes: adaptado FCC (2004) e IBGE (2006).

Especificamente no estado de Santa Catarina os dados da PEA também apresentam o crescimento do contingente feminino no mercado de trabalho. Como pode ser observado na tabela 2, em 1993 o percentual de mulheres da PEA era de 40%, em 2005 esse número sobe para 45,5%.

Tabela 2: PEA em Santa Catarina, por sexo.

PEA - Santa Catarina					
Anos	Homens (milhões)	Mulheres (milhões)	Total	Homens (%)	Mulheres (%)
1993	1,5	1	2,5	60,0	40,0
1995	1,5	1,1	2,6	57,7	42,3
1998	1,5	1,1	2,6	57,7	42,3
2002	1,7	1,3	3	56,7	43,3
2005	1,8	1,5	3,3	54,5	45,5

Fontes: adaptado FCC (2004) e IBGE (2006).

A taxa de atividade corresponde ao percentual das pessoas economicamente ativas, em relação às pessoas de 10 ou mais anos de idade. Neste caso, a taxa de atividade feminina/masculina vem a ser a proporção de mulheres/homens economicamente ativos sobre o total de mulheres/homens. A seguir, apresenta-se o histórico da taxa de atividade no Brasil por sexo.

Tabela 3: Taxa de atividade no Brasil, por sexo.

Taxa de Atividade - Brasil		
Anos	Mulheres	Homens
1976	28,8	73,6
1981	32,9	74,6
1983	35,6	74,8
1985	36,9	76,0
1990	39,2	75,3
1993	47,0	76,0
1995	48,1	75,3
1997	47,2	73,9
1998	47,5	73,6
2002	50,3	73,2
2005	52,9	73,6

Fontes: adaptado FCC (2004) e IBGE (2006).

Ao analisar a tabela 3, percebe-se que enquanto a taxa de atividade feminina apresenta crescimento ao longo dos anos, sendo que em 1976 era de 28,8% e em 2005 o percentual quase dobrou, ficando em 52,9%. Já a taxa de atividade masculina mostrou um pequeno crescimento no início da série, mas volta a cair a partir de 1995 e termina 2005 com o mesmo percentual de 1976 (73,6%).

Tabela 4: Taxa de atividade em Santa Catarina, por sexo.

Taxa de Atividade - Santa Catarina		
Anos	Mulheres	Homens
1993	52,9	79,1
1995	56,2	81,0
1998	54,8	76,9
2002	55,9	76,8
2005	57,6	76,6

Fontes: adaptado FCC (2004) e IBGE (2006).

Como exposto na tabela 4, em Santa Catarina a taxa de atividade feminina mostra-se também em crescimento e maior do que a taxa brasileira. Quanto à taxa de atividade masculina, esta se apresenta em queda, mas ainda maior que a do país. Tanto no que diz respeito à PEA quanto à taxa de atividade, o estado de Santa Catarina apresenta números mais positivos para o público feminino que a realidade brasileira.

A seguir, estão expostos dados referentes à distribuição de homens e mulheres nos diferentes grupos de atividades.

Tabela 5: Distribuição percentual de pessoas ocupadas no Brasil, por grupamentos de atividade e sexo em 2005.

Sexo	Grupamentos de Atividade (%)						Total Absoluto
	Agrícola	Indústria	Construção	Comércio	Serviços	Outras atividades	
Homens	23,7	16,4	10,9	18,9	22,2	7,5	50.436.228
Mulheres	16,0	12,9	0,4	16,2	48,6	5,9	36.653.748
Total	20,5	14,9	6,5	17,8	33,3	6,8	87.089.976

Fonte: adaptado IBGE (2006).

Percebe-se que o grupo de atividade que apresenta maior concentração de mulheres é o setor de serviços, que conta com 48,6% das trabalhadoras brasileiras. Em segundo lugar aparece o comércio, com 16,2% da força de trabalho feminina. A maioria dos homens encontra-se no setor agrícola (23,7%), seguido do setor de serviços (22,2%). Tanto na indústria como no comércio a diferença percentual entre trabalhadores e trabalhadoras não é relevante, diferente da construção civil, com apenas 0,4% das trabalhadoras.

Tabela 6: Distribuição percentual de pessoas ocupadas em Santa Catarina, por grupamentos de atividade e sexo em 2005.

Sexo	Grupamentos de Atividade (%)						Total Absoluto
	Agrícola	Indústria	Construção	Comércio	Serviços	Outras atividades	
Homens	21,8	25,5	9,4	19,1	16,9	7,1	1.781.459
Mulheres	19,5	19,3	0,4	14,2	39,9	6,2	1.387.321
Total	20,8	22,8	5,5	17,9	26,6	6,5	3.168.780

Fonte: adaptado IBGE (2006).

Como pode ser visto na tabela 6, a realidade catarinense é diferente da brasileira. Primeiramente, o percentual de mulheres no setor de serviços em Santa Catarina é menor que no Brasil, são 39,9% contra 48,6%. No estado, o segundo grupo de atividade a ocupar as trabalhadoras catarinenses é o agrícola, com 19,5%, seguido do industrial, com 19,3%. Quantos aos homens, o setor que mais os emprega é o industrial (25,5%), seguido do setor agrícola (21,8%).

Em continuidade, apresentam-se alguns dados referentes ao emprego formal no estado de Santa Catarina. Destaca-se que estes dados foram coletados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2005. Estes são publicados pelo ministério do trabalho e encontram-se disponíveis no site do governo do estado.

Tabela 7: Evolução do emprego formal por gênero (em %) em S.C.

Anos	Masculino (%)	Feminino (%)
1985	67,0	33,0
1995	63,7	36,3
2005	59,2	40,8

Fonte: RAIS, 2005.

A leitura dos dados da tabela anterior segundo gênero nos permite concluir que a mulher vem aumentando sua participação nos empregos formais. A série histórica mostra que enquanto as mulheres cresceram de 33% em 1985 para 40,8% em 2005, os homens apresentaram uma queda de 67% em 1985, para 59,2% em 2005. Estes dados acompanham a tendência da inserção de um número cada vez maior de mulheres no mercado de trabalho. O gráfico a seguir ajuda a perceber melhor a tendência do equilíbrio entre os sexos nos empregos formais do estado.

% Empregos Formais em S.C.

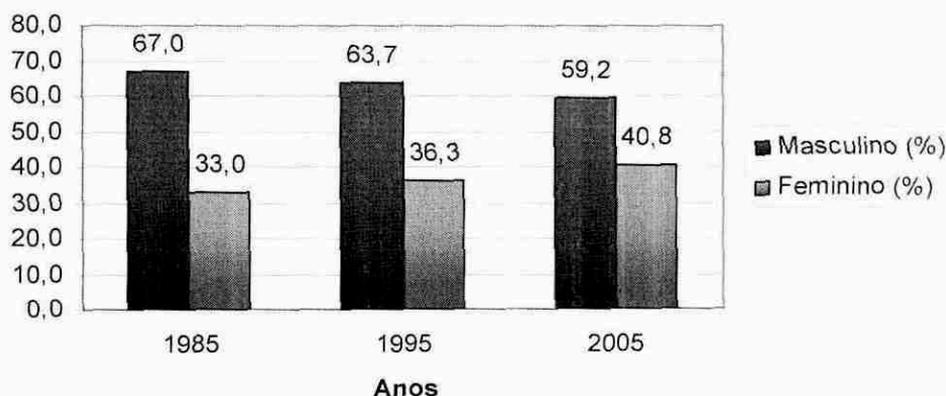


Gráfico 1: Evolução dos empregos formais em S.C.

Fonte: RAIS, 2005.

Através dos dados até aqui apresentados nota-se que a mulher vem conquistando seu lugar no mercado de trabalho. Os índices de PEA, taxa de atividade, participação em empregos formais, todos evidenciam um crescimento contínuo da força de trabalho feminina. Porém, torna-se necessário investigar a situação da mulher dentro das empresas, a fim de perceber se elas estão crescendo também no interior das organizações. Um estudo de essencial importância foi publicado pelo Instituto Ethos em 2005, no qual se analisou o perfil social, racial e de gênero nas 500 maiores empresas do Brasil. No que tange ao estudo relativo ao gênero, destaca-se a participação de mulheres e homens de acordo com os níveis hierárquicos das empresas, como apresentado na tabela 8.

Tabela 8: Participação nas empresas segundo hierarquia e sexo.

Hierarquia	Homens	Mulheres
Executivo	89,4%	10,6%
Gerência	69,0%	31,0%
Chefia	73,0%	27,0%
Funcional	67,4%	32,6%

Fonte: Instituto Ethos, 2005.

Analisando a tabela 8 torna-se claro que as mulheres representam minoria em todos os níveis hierárquicos. Destaque para o nível executivo, composto por apenas 10,6% de mulheres.

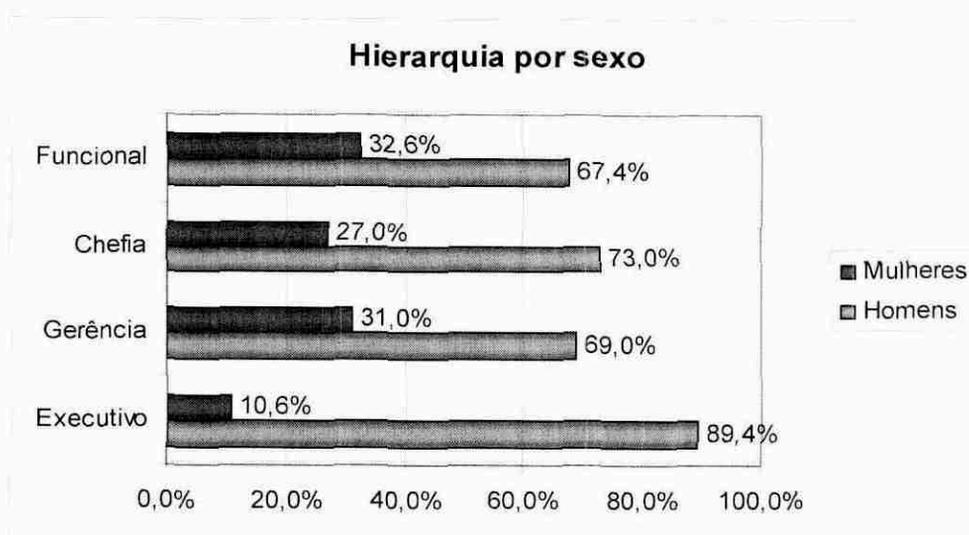


Gráfico 2: Participação segundo hierarquia e sexo.

Fonte: Instituto Ethos.

Apesar da maior inserção das mulheres no mercado de trabalho, ainda tem-se um longo caminho a percorrer em busca da igualdade. Esta realidade é ilustrada no gráfico anterior.

4.2 Trabalho e escolaridade

Neste tópico discute-se a relação entre trabalho e escolaridade. Quanto aos anos de estudo, a maioria dos homens e mulheres em 2002 apresentava nível escolar de 1 a 4 anos de estudo (30,6% e 28,5% respectivamente), como exposto na tabela 9.

Tabela 9: Distribuição do nível de instrução das pessoas de 10 anos ou mais no Brasil.

Nível de instrução	1999				2002			
	Homens		Mulheres		Homens		Mulheres	
	Nº Absoluto	%						
S/ instrução e menos de 1 ano	8.540.987	13,6	8.882.111	13,2	8.118.495	12,0	8.509.857	11,7
de 1 a 4 anos	21.677.299	34,4	21.547.950	31,1	20.713.545	30,6	20.699.240	28,5
5 a 8 anos	17.904.695	28,4	18.492.870	27,6	19.408.563	28,7	20.175.835	27,8
9 a 11 anos	10.317.438	16,4	12.789.672	19,1	13.828.939	20,4	16.369.271	22,5
12 anos ou mais	4.275.768	6,8	5.056.635	7,5	5.192.196	7,7	6.460.084	8,9
S/ declaração ou Não determinado	303.546	0,5	306.819	0,5	414.195	0,6	448.324	0,6
Total	63.019.733	100,0	67.076.057	100,0	67.675.933	100,0	72.662.611	100,0

Fonte: Adaptado FCC, 2004.

Ao realizar uma comparação entre o percentual de participação masculina e feminina, em 2002, dos grupos que possuem mais de 5 anos de estudo, pode-se perceber que os percentuais femininos são superiores aos masculinos. Dessa forma, pode-se concluir que a

mulher tem se dedicado mais aos estudos do que o homem. A tabela a seguir relaciona a taxa de atividade com os anos de estudo.

Tabela 10: Taxa de atividade por sexo e anos de estudo em 2005 no Brasil.

Grupos de anos de estudo	Homens	Mulheres	Média
S/ instrução e menos de 1 ano	68,6%	37,2%	52,4%
1 a 4 anos	63,6%	40,1%	52,0%
5 a 8 anos	70,5%	46,1%	58,2%
9 a 11 anos	86,1%	68,2%	76,5%
12 anos ou mais	87,2%	79,8%	83,1%

Fonte: Adaptado IBGE, 2006.

A tabela anterior mostra que, quanto maior o grau de instrução, maior a taxa de atividade, seja para homens ou mulheres. Em 2005, as taxas de atividade mais representativas encontram-se nos grupos de estudos entre 9 a 11 anos e 12 anos ou mais de estudos. A seguir, apresenta-se a taxa de atividade por sexo no estado de Santa Catarina.

Tabela 11: Taxa de atividade por sexo e anos de estudo em 2005 em S.C.

Grupos de anos de estudo	Homens	Mulheres	Média
S/ instrução e menos de 1 ano	54,6%	32,3%	41,8%
1 a 4 anos	66,9%	45,6%	56,0%
5 a 8 anos	73,3%	50,5%	61,7%
9 a 11 anos	88,2%	71,5%	79,7%
12 anos ou mais	89,5%	81,6%	85,2%

Fonte: Adaptado IBGE, 2006.

No estado analisado, a taxa de atividade mostra-se maior que a brasileira em todos os níveis de estudo, com exceção daqueles que não possuem instrução alguma ou menos de um ano de estudo. Em continuidade, é analisada a relação entre participação no emprego formal, escolaridade e sexo no estado de Santa Catarina.

Tabela 12: Participação do emprego formal por escolaridade e sexo em S.C.

Sexo	Nível de escolaridade	
	Ensino médio incompleto	Ensino médio ou mais
Homens	59%	41%
Mulheres	46%	54%

Fonte: RAIS, 2005.

Ao analisar a tabela 12, pode-se concluir que dos homens que possuem emprego formal no estado, 59% destes não completaram o ensino médio. A situação é diferente com as mulheres, pois daquelas que possuem emprego formal, mais da metade (54%) concluíram o ensino médio.

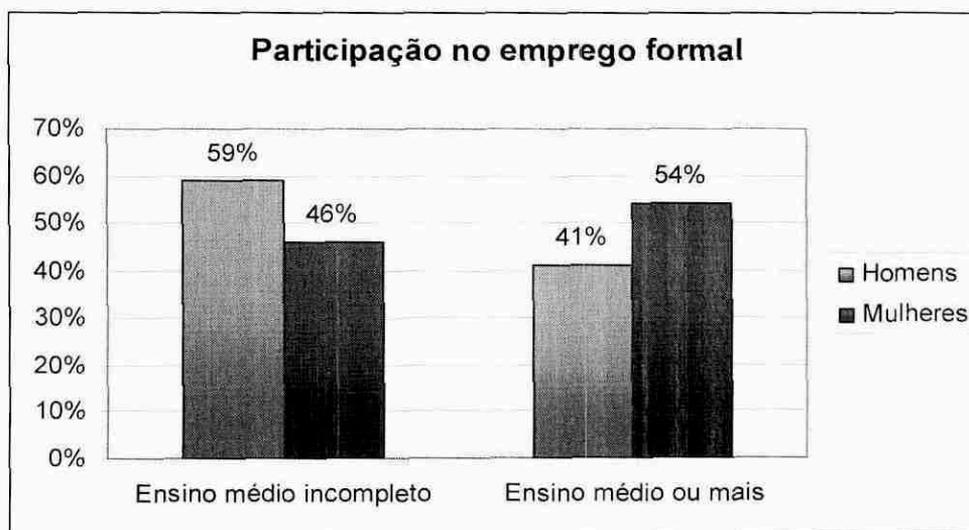


Gráfico 3: Participação do emprego formal por escolaridade e sexo em S.C.
Fonte: RAIS, 2005.

O gráfico 3 ajuda a perceber melhor a inversão da participação de homens e mulheres nos empregos formais quanto à escolaridade. Aparentemente, ou a mulher precisa dedicar-se mais aos estudos para conquistar um emprego formal, ou a maioria dos empregos formais oferecidos aos homens não exigem maior graduação.

O mais importante a destacar é que a mulher está dedicando-se mais aos estudos que os homens. Em 2002, 31,4% das mulheres possuíam 9 anos ou mais de estudo contra 28,1% dos homens. Como visto na revisão teórica, para a autora Lavinias o maior grau de instrução das mulheres e o fato de pagar-se menos pela força de trabalho feminina são os dois grandes fatores influenciadores no crescimento contínuo das mulheres no mercado de trabalho. O fator remuneração é o próximo a ser estudado.

4.3 Trabalho e rendimento

O objetivo deste tópico é analisar a diferença de rendimento entre homens e mulheres. A próxima tabela traz a realidade brasileira e catarinense sobre o assunto.

Tabela 13: Rendimento médio mensal das pessoas ocupadas em 2005, por sexo.

Localidade	Média	Homens	Mulheres
Brasil	R\$ 800,80	R\$ 904,80	R\$ 643,50
Santa Catarina	R\$ 961,50	R\$ 1.130,40	R\$ 715,00

Fonte: adaptado IBGE, 2006.

Pode-se observar que tanto em nível de país como de estado a mulher ganha menos que os homens. A diferença quanto país é de R\$ 261,30. No estado, apesar de ambos os sexos receberem mais, a diferença é ainda maior, de R\$ 415,40. Estes dados mostram que a mulher ainda não atingiu a igualdade salarial.

Tabela 14: distribuição dos ocupados por sexo (homens) e faixas de rendimento no Brasil.

HOMENS (%)					
Classes de rendimento mensal					
Anos	Até 1s.m.	De 1 a 2 s.m.	De 2 a 5 s.m.	Mais de 5 s.m.	Sem rendimento
1976	28,5	27,6	21,0	12,4	10,4
1981	24,7	26,9	26,7	12,9	8,4
1985	23,1	24,4	25,5	16,6	10,3
1990	19,9	20,3	29,3	22,8	7,0
1993	25,5	22,3	25,1	16,2	10,9
1995	19,0	21,0	28,1	20,3	10,3
1998	18,4	20,7	29,7	19,6	10,0
2002	24,4	27,0	26,1	13,0	8,1

Fonte: adaptado FCC, 2004.

Analisando a tabela 14 nota-se que enquanto a maioria dos homens (28,5%) em 1976 ganhavam até 1 salário mínimo, em 2002 o cenário mostra-se mais positivo, com a maioria (27%) recebendo de 1 a 2 salários mínimos, seguidos dos que encontram-se na faixa de 2 a 5 salários mínimos (26,1%).

Tabela 15: distribuição dos ocupados por sexo (mulheres) e faixas de rendimento no Brasil.

MULHERES (%)					
Classes de rendimento mensal					
Anos	Até 1s.m.	De 1 a 2 s.m.	De 2 a 5 s.m.	Mais de 5 s.m.	Sem rendimento
1976	46,6	21,1	10,1	4,1	17,9
1981	42,3	23,2	15,2	5,0	13,9
1985	41,0	20,4	15,5	7,4	15,5
1990	33,3	20,8	21,9	12,5	11,0
1993	35,7	18,9	14,3	6,4	23,8
1995	28,2	19,7	18,5	10,1	22,7
1998	25,8	21,0	21,3	11,0	19,9
2002	32,2	25,6	16,7	7,6	17,0

Fonte: adaptado FCC, 2004.

Em análise ao quadro anterior pode-se notar que quase a metade das mulheres (46,6%) em 1976 recebia até um salário mínimo. Em 2002, a maioria ainda recebe até um salário mínimo (32,2%), seguidas das que ganham de 1 a 2 salários mínimos (25,6%). Ao comparar a realidade masculina com a feminina, destaca-se que enquanto 8,1% dos homens não possuem rendimento, 17% das mulheres encontram-se nesta situação em 2002. Também neste ano,

enquanto apenas 24,3% das mulheres recebem mais de 2 salários mínimos, 39,1% dos homens ganham mais de 2 salários mínimos.

Em seguida analisa-se a remuneração média mensal por escolaridade e gênero no estado de Santa Catarina.

Tabela 16: Remuneração média por escolaridade e gênero em dez/2005 em S.C.

Grau de instrução	Masculino	Feminino	Diferencial (%)
Analfabeto	R\$ 579,00	R\$ 432,00	-25,4
4ª série incompleta	R\$ 642,00	R\$ 474,00	-26,2
4ª série completa	R\$ 762,00	R\$ 519,00	-31,9
8ª série incompleta	R\$ 750,00	R\$ 510,00	-32,0
8ª série completa	R\$ 801,00	R\$ 555,00	-30,7
2º grau incompleto	R\$ 786,00	R\$ 567,00	-27,9
2º grau completo	R\$ 1.089,00	R\$ 756,00	-30,6
Superior incompleto	R\$ 1.533,00	R\$ 972,00	-36,6
Superior completo	R\$ 3.369,00	R\$ 1.947,00	-42,2

Fonte: RAIS, 2005.

Percebe-se que em todos os níveis de instrução os homens apresentam remuneração maior do que as mulheres. O que mais chama a atenção é que a maior diferença encontra-se nos níveis de superior incompleto (36,6%) e superior completo, aonde a mulher chega a ganhar 42,2% menos que o homem, ou seja, quase a metade do salário masculino.

Nota-se que a diferença salarial entre os sexos é muito significativa. Apesar da grande quantidade de mulheres no mercado de trabalho e do maior nível de instrução apresentado pelas mulheres, os homens ainda ganham muito mais.

Ao realizar uma análise do quadro geral relativo à mulher no mercado de trabalho, pode-se resumir que a mulher vem representando uma parcela cada vez maior da força de trabalho brasileira. Esta realidade é confirmada através dos crescentes percentuais femininos na população economicamente ativa e na taxa de atividade. Pode-se identificar também que a maioria das trabalhadoras encontra-se no setor de serviços. Além disso, destaca-se que as mulheres atualmente apresentam maior nível escolar que os homens. Porém, as mulheres ainda recebem salários mais baixos que os homens e dentro das organizações ainda representam uma parcela muito pequena nos níveis hierárquicos mais altos.

5 RESULTADOS DA PESQUISA APLICADA ÀS EMPRESAS DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

Com o intuito de observar a realidade organizacional no que tange à inserção de mulheres no mercado de trabalho, apresenta-se nesta seção os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com os responsáveis pela seleção de pessoal das quatro empresas pesquisadas. A primeira parte constitui uma breve caracterização das empresas entrevistadas. Segue-se com os dados relativos aos processos seletivos das empresas. Por fim, são apresentados os dados correspondentes a atual situação das mulheres nas organizações estudadas. Através do levantamento e análise destas informações, busca-se perceber quais as características atualmente valorizadas pelas empresas e se os atuais modelos organizacionais e as qualificações exigidas por estes realmente facilitam a inserção de mulheres no mercado de trabalho.

5.1 Caracterização das empresas

As quatro empresas pesquisadas situam-se na Grande Florianópolis, no estado de Santa Catarina. Optou-se por não revelar os nomes das organizações estudadas visando respeitar o direito de cada uma de confidenciar os dados fornecidos para confecção deste trabalho. Sendo assim, as empresas estão referenciadas neste estudo como "A", "B", "C" e "D". Porém, para a melhor compreensão do fenômeno estudado algumas características das empresas são reveladas como: ramo de atividade, porte, número de funcionários, as áreas funcionais, bem como a utilização ou não de plano de cargos e salários.

O quadro a seguir apresenta os ramos de atividade das participantes da pesquisa.

Empresa	Ramo de atividade
A	Indústria alimentícia
B	Indústria tecnológica
C	Serviço, produção e comércio
D	Serviços médicos

Quadro 2: ramo de atividade.

Fonte: dados primários.

Pode-se perceber que todas as empresas atuam em ramos de atividade diferentes, sendo duas indústrias, uma de serviços e outra que atua no ramo de serviços, produção e comércio. As áreas funcionais de cada empresa estão especificadas no quadro a seguir.

Empresa	Áreas Funcionais
A	Administração (contabilidade, financeiro, RH e saúde do trabalho), Produção, Comercial, Logística e Indústria.
B	Área técnica, RH, Financeiro, Administrativo, Comercial e Marketing.
C	Áreas Fins (farmácia, microcrédito, alimentação, consultoria, educação, saúde e lazer) e Áreas Meio (marketing, financeiro, tecnologia da Informação, desenvolvimento humano e infra-estrutura).
D	Administração, Atendimento, Compras, Centro Cirúrgico e Exames.

Quadro 3: áreas funcionais.

Fonte: dados primários.

Cada organização apresenta uma estrutura que seja mais adequada ao seu negócio e estilo de administração. Algumas das empresas pesquisadas apresentam uma estrutura mais enxuta, enquanto outras possuem uma grande quantidade de áreas funcionais.

O próximo quadro classifica as organizações pesquisadas de acordo com o número de funcionários, tamanho da empresa (ou porte) e a utilização ou não de plano de cargos e salários.

Caracterização das empresas				
Característica	A	B	C	D
Tamanho da empresa	Média	Média	Grande	Pequena
Nº de funcionários	1.200	450	3.300	24
Cargos e salários	Não	Sim	Sim	Sim

Quadro 4: caracterização das empresas.

Fonte: dados primários.

Destaca-se que foram pesquisadas empresas de todos os portes e com um número variado de funcionários sendo que a maior conta com 3.300 contratados e a menor com 24. Nota-se ainda que apenas a empresa "A" não possui um plano de cargos e salários.

A diversidade das empresas estudadas tanto no ramo de atividade quanto no porte e número de funcionários foi proposital, com o intuito de entender o fenômeno pesquisado em diferentes realidades.

5.2 O processo seletivo

Nesta seção do trabalho são analisadas, primeiramente, as técnicas utilizadas no processo seletivo das organizações estudadas. Após, apresenta-se um estudo sobre as características valorizadas pelas empresas na seleção de um candidato, bem como o relacionamento destas características com o gênero.

5.2.1 As técnicas de seleção

Visando entender o processo utilizado pelas empresas para selecionar seus funcionários, buscou-se listar as técnicas utilizadas por cada organização em seus processos de seleção. O quadro 5 apresenta os resultados obtidos.

Técnicas de Seleção			
A	B	C	D
análise de currículo	análise de currículo	análise de currículo	análise de currículo
entrevista	entrevista	entrevista	entrevista
entrevista técnica	teste de conhecimento	teste de conhecimento	
teste de personalidade	teste de personalidade	dinâmica de grupo	
dinâmica de grupo	simulações		

Quadro 5: técnicas de seleção.

Fonte: dados primários.

Pode-se observar que todas as empresas utilizam a análise de currículo como forma de triagem de seus candidatos, a fim de perceber se os mesmos possuem os requisitos mínimos para a vaga a ser preenchida. A entrevista também se encontra presente em todas as organizações. Técnicas mais sofisticadas como testes de conhecimento e personalidade, simulações e dinâmicas de grupo também são utilizadas nas empresas de médio e grande porte.

É válido lembrar que, de acordo com a teoria, a entrevista busca conhecer melhor o candidato e observar características como: comunicação, aparência pessoal, autoconfiança, cultura, expectativas futuras, motivações quanto ao emprego, entre outras. O teste de conhecimento ou capacidade técnica objetiva avaliar o candidato em relação aos seus conhecimentos gerais ou específicos correlatos ao cargo ou função. O teste de personalidade visa perceber os traços de personalidade da pessoa como: aspectos motivacionais, interesses e

distúrbios. A dinâmica de grupo é utilizada para perceber determinadas características dos candidatos como problemas de relacionamento, integração social, liderança, entre outros.

Buscou-se saber também dos entrevistados se existe alguma técnica que seja mais importante no processo seletivo. Os resultados estão expostos a seguir:

Etapas mais importantes			
A	B	C	D
dinâmica de grupo	entrevista	entrevista	entrevista
teste de personalidade	entrevista técnica	teste de conhecimento	

Quadro 6: etapas importantes.

Fonte: dados primários.

A empresa “A” declarou prezar por candidatos que possuam um bom relacionamento interpessoal e que saibam trabalhar em equipe, determinando como etapas mais importantes a dinâmica de grupo e o teste de personalidade. A empresa “B” informou que as etapas mais importantes são: a entrevista com a área de recursos humanos e a entrevista técnica, realizada pelo superior da vaga a ser preenchida. A aprovação de ambos é determinante para a contratação de um candidato. Como esta empresa não realiza a dinâmica de grupo, é no momento da entrevista que se procura avaliar os aspectos comportamentais do candidato. Na empresa “C”, as etapas mais importantes são a entrevista e o teste de conhecimento. Segundo o entrevistado nesta organização, estas duas etapas “pontuam” o candidato enquanto as demais apenas classificam ou não os pretendentes a uma vaga. O candidato que apresenta melhor pontuação é o mais indicado para preencher a vaga. A empresa “D” possui apenas duas etapas de seleção e acredita que a entrevista seja a mais importante porque permite que se conheça melhor o candidato.

Pode-se destacar que a entrevista é uma etapa importante para a maioria das empresas, aparecendo em três respostas. No discurso dos entrevistados pode-se perceber uma preocupação em contratar pessoas que tenham bom relacionamento pessoal e que saibam trabalhar em equipe. Aparentemente, torna-se mais fácil treinar um candidato que possua estas habilidades a contratar alguém com ótimo conhecimento técnico, mas que tenha problemas de relacionamento. A entrevistada da empresa “B”, por exemplo, declarou que o maior desafio é encontrar pessoas com maior desenvoltura. A maioria dos funcionários, principalmente da área técnica, são engenheiros e, segundo a responsável pela seleção da empresa, estes são geralmente mais “fechados” e com maior dificuldade de relacionamento.

5.2.2 A avaliação das características

Para entender quais as características atualmente valorizadas pelas empresas ao selecionar um funcionário, elaborou-se uma tabela onde se apresentava uma lista de diversas habilidades. Nesta lista constavam algumas características que, de acordo com a teoria, estavam relacionadas ao feminino, outras ao masculino e ainda aquelas que não possuem relação com o gênero. A lista misturava os três grupos e solicitou-se aos entrevistados que avaliasse, em uma escala de zero a dez, a importância de cada uma das características para um candidato a uma vaga daquela empresa. A tabela utilizada está exposta a seguir.

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

Quadro 7: tabela utilizada na entrevista.

Fonte: dados primários.

Foi ressaltado aos entrevistados que é sabido que diferentes vagas exigem diferentes características. No entanto, todas as empresas possuem um perfil de funcionário e com base neste perfil que as características listadas deveriam ser avaliadas.

O resultado da pesquisa está exposto a seguir. Com a intenção de facilitar a análise das notas, dividiram-se as características nos três grupos anteriormente citados: as relacionadas ao feminino, as relacionadas ao masculino e as que não possuem relação com gênero. É importante enfatizar que o agrupamento das características não implica na afirmação de que somente mulheres possuem estas características e somente os homens possuem aquelas. Porém, como visto na revisão teórica, existem habilidades que são mais perceptíveis nas mulheres, assim como existem outras mais perceptíveis nos homens.

Características do feminino - notas					
Característica	A	B	C	D	Média
Flexibilidade	9	9	9	9	9,0
Trabalho em equipe	10	9	9	10	9,5
Relacionamento interpessoal	10	9	9	10	9,5
Empatia	7	9	9	8	8,3
Ética	10	10	10	10	10,0
Paciência	9	9	6	8	8,0
Multifuncionalidade	10	8	7	7	8,0
Boa Comunicação	9	8	8	9	8,5
Criatividade	8	10	5	9	8,0
Capacidade de ouvir	7	9	9	10	8,8
Capacidade de ensinar	7	9	7	9	8,0
Intuição	0	5	4	7	4,0
Média	8	8,7	7,7	8,8	8,3

Quadro 8: notas das características do feminino.

Fonte: dados primários.

Como se pode observar, as características relacionadas ao feminino tiveram uma boa avaliação, fora o quesito “Intuição”, nenhum recebeu nota abaixo de 8,0. Destaque para a ética, com média 10 e para o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal, com média 9,5. Vale ressaltar também a baixa nota dada por todas as empresas ao quesito “Intuição”, que obteve média 4, ao menos para as empresas entrevistadas, esta não é uma característica importante. A média geral das características relacionadas ao feminino foi de 8,3. A empresa que parece mais valorizar este grupo de características é a empresa “D”, de serviços médicos, na qual a média ficou em 8,8. A seguir, analisaremos a avaliação das características relacionadas ao masculino.

Características do masculino - notas					
Característica	A	B	C	D	Média
Objetividade	9	10	8	8	8,8
Capacidade de tomar decisões rápidas	7	9	4	10	7,5
Competitividade	7	10	7	7	7,8
Propensão ao risco	7	9	2	5	5,8
Seriedade	10	9	5	8	8,0
Firmeza	8	9	5	8	7,5
Segurança	8	9	5	8	7,5
Confiança	7	10	10	8	8,8
Média	7,9	9,4	5,8	7,8	7,7

Quadro 9: notas das características do masculino.

Fonte: dados primários.

Observando o quadro anterior, nota-se que as características relacionadas ao masculino tiveram uma avaliação mais baixa. Nenhum quesito deste grupo apresentou média maior que 9,0. A maior média foi 8,8 para os quesitos objetividade e confiança, em segundo

está o quesito seriedade, com média 8,0. A característica que se mostrou de menor importância para as empresas foi a “propensão ao risco”, com média 5,8. A empresa onde as características do masculino apresentam maior importância é a indústria de tecnologia (B), onde a média dos quesitos ficou em 9,4. A média geral deste grupo de habilidades foi 7,7, ficando 0,6 pontos abaixo daquelas relacionadas ao feminino. Em continuidade, apresenta-se a avaliação das características não relacionadas ao gênero.

Características não relacionadas ao gênero - notas					
Característica	A	B	C	D	Média
Experiência	7	8	0	7	5,5
Iniciativa	10	10	7	9	9,0
Escolaridade	8	8	0	8	6,0
Rapidez na aprendizagem	10	10	4	9	8,3
Dedicação ao trabalho	10	10	10	10	10,0
Responsabilidade	10	10	10	10	10,0
Persuasão	6	9	4	9	7,0
Lealdade à empresa	10	10	10	10	10,0
Média	8,9	9,4	5,6	9,0	8,2

Quadro 10: nota das características não relacionadas ao gênero.

Fonte: dados primários.

Ao analisar o quadro anterior, pode-se concluir que as características que obtiveram maior média (10) foram: dedicação ao trabalho, responsabilidade e lealdade à empresa. Em seguida aparece o quesito iniciativa, com média 9,0. Em último lugar deste grupo encontra-se a “experiência” com média 5,5.² A empresa que mais valoriza este grupo de características é a empresa “D”, onde a média ficou em 9,4. A média geral foi 8,2, apenas 0,1 abaixo das características relacionadas ao feminino.

Além das características listadas no questionário, foi indagado aos entrevistados se havia alguma outra característica que fosse valorizada pela empresa. A empresa “A” respondeu que o dinamismo também é uma importante habilidade. A empresa “B” destacou que seus funcionários devem saber trabalhar sob pressão. Já a empresa “C” citou as características organização, planejamento e liderança. De acordo com a teoria, os itens “organização” e “planejamento” podem ser relacionados ao feminino, o que demonstraria mais uma vantagem para as candidatas a uma vaga na empresa “C”.

² É importante esclarecer que cada vaga a ser preenchida em uma organização possui um requisito mínimo (principalmente de experiência e escolaridade) a ser alcançado pelo candidato. Porém, algumas vezes o candidato possui requisitos que ultrapassam este mínimo. Neste sentido, quanto aos quesitos escolaridade e experiência, questionou-se aos entrevistados qual a importância do candidato superar o requisito mínimo. Por exemplo, para uma vaga que exige nível superior, qual a importância do concorrente à vaga apresentar uma pós-graduação.

Realizando uma comparação com os três últimos quadros apresentados, pode-se concluir que as características relacionadas ao feminino foram as mais bem avaliadas pelas empresas pesquisadas, apresentando média geral de 8,3. Em segundo lugar aparece àquelas características que não possuem relação com o gênero, com média 8,2. Por último, encontra-se o grupo de habilidades relacionadas ao masculino, com a média 7,7. Das empresas pesquisadas, apenas na empresa “B” as características do masculino obtiveram média superior às características do feminino, 9,4 contra 8,7, respectivamente.

É fato que o grupo de características relacionadas ao feminino foi o mais bem avaliado pelos entrevistados. A princípio, pode-se dizer que a mulher apresenta vantagens na hora da contratação. Porém, é necessário saber se, assim como os autores, os selecionadores das empresas realmente relacionam as características apresentadas com o respectivo gênero. Buscando descobrir quais as características os entrevistados relacionam com o gênero masculino e feminino, foi indagada a seguinte pergunta: das características anteriormente citadas (quadro 7) existe alguma ou algumas que você considera mais relacionada com o gênero feminino? A mesma pergunta foi feita em relação ao gênero masculino. As respostas estão expostas a seguir.

Características relacionadas ao feminino - segundo entrevistados			
A	B	C	D
Multifuncionalidade Boa comunicação Trabalho em equipe Iniciativa Criatividade Flexibilidade Dedicação ao trabalho	Multifuncionalidade Intuição Paciência	Capacidade de ensinar Boa comunicação Empatia	Multifuncionalidade Relacionamento Intepessoal Empatia

Quadro 11: características relacionadas ao feminino.

Fonte: dados primários.

Ao observar a resposta dos entrevistados, pode-se perceber que a característica mais citada foi a multifuncionalidade (três vezes), seguida por “boa comunicação” e “empatia” (duas vezes cada). Outras características também foram mencionadas pelos pesquisados como: trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, intuição, criatividade e flexibilidade. É interessante destacar também que a empresa “A” relacionou ao gênero feminino as características “iniciativa” e “dedicação ao trabalho”, presentes no grupo de características que não possuem relação com o gênero.

Quanto ao gênero masculino, o quadro 12 apresenta a relação feita pelos entrevistados.

Características relacionadas ao masculino - segundo entrevistados			
A	B	C	D
Objetividade Segurança Persuasão Capacidade de tomar decisões rápidas	Objetividade Propensão ao risco	Objetividade Seriedade Competitividade	

Quadro 12: características relacionadas ao masculino.

Fonte: dados primários.

Nota-se que a única resposta que se repete é a “objetividade” (presente em três respostas). Além disso, foram citadas as características: segurança, propensão ao risco, segurança, seriedade, competitividade e capacidade de tomar decisões rápidas. A “persuasão” que se encontra no grupo de características não relacionadas ao gênero também foi citada pela empresa “A”. Destaca-se também que a pessoa que respondeu pela empresa “D” declarou que para ela, nenhuma das características listadas era mais perceptível nos homens.

Os resultados obtidos através da avaliação das características foram até certo ponto positivos para a perspectiva feminina. As características que os autores defendem como mais “femininas” realmente apresentaram boas notas. Entretanto, nem todas estas características são percebidas como “femininas” pelos selecionadores das empresas pesquisadas, o que torna a situação das mulheres no momento de sua inserção no mercado um pouco mais difícil. Talvez, o fato das mulheres desenvolverem estas características, hoje, não represente uma real vantagem para as mulheres, mas podem vir a ser no futuro.

A seguir são expostos os resultados quanto à colocação das mulheres nas empresas entrevistadas.

5.3 A colocação das mulheres nas empresas estudadas

Com o intuito de perceber a posição das mulheres nas empresas pesquisadas, foram solicitados alguns dados quanto à colocação destas dentro das respectivas organizações. Para introduzir o assunto, foi realizada a seguinte pergunta: a cada dia as mulheres aumentam sua presença no mercado de trabalho, você enxerga essa realidade dentro da sua empresa? Todos os entrevistados responderam que sim, e depoimentos bastante interessantes foram relatados.

A pessoa responsável pela seleção da empresa “A” respondeu que nesta organização existe a preferência para a contratação de mulheres. Tanto a produção quanto a parte administrativa contam com um elevado número de trabalhadoras. Segundo ela, as mulheres demonstram-se mais produtivas, comprometidas e interessadas no trabalho do que os homens.

A entrevistada destacou ainda que na produção, dá-se preferência aos homens somente para os cargos que exigem força física.

Um discurso bem diferente foi identificado na empresa “B”. A selecionadora admitiu que apesar do número crescente de mulheres na organização, a empresa apresenta um perfil bem “machista”. De acordo com a entrevistada, o percentual alto de homens é justificado em parte por se tratar de uma empresa de tecnologia, onde se emprega muitos engenheiros, que em sua maioria são homens. Porém ela relatou que mesmo as mulheres contratadas apresentam um perfil masculino, no sentido de serem mais objetivas e racionais. A própria selecionadora afirma preferir trabalhar com homens, segundo ela, “as mulheres levam muito as coisas para a pessoalidade”. É válido lembrar que a empresa “B” foi a única na qual a média das características masculinas foi maior do que as femininas.

A empresa “C” relatou que a alta presença das mulheres é um ponto característico da organização. Contudo, admite-se a presença de “guetos” na organização, como será mostrado mais adiante.

Quanto à empresa “D”, esta admite preferência pela contratação da força de trabalho feminina. De acordo com a entrevistada, as mulheres são mais capazes de administrar uma diversidade de atividades ao mesmo tempo, ou seja, são multifuncionais, característica importante para a organização. A responsável pela seleção da empresa diz que já experimentou colocar homens nas posições de atendente e enfermeiro, mas a experiência foi negativa. A opinião da entrevistada é de que as mulheres se “entendem” melhor e colocam-se na posição da outra mais facilmente, isso faz com que o trabalho em equipe torne-se mais eficaz.

O percentual de homens e mulheres em cada empresa entrevistada é exposto na tabela a seguir.

Tabela 17: percentual de funcionários por sexo

Funcionários por sexo				
Sexo	A	B	C	D
Homens	59,00%	70,53%	20,13%	13,00%
Mulheres	41,00%	29,46%	79,87%	87,00%

Fonte: dados primários.

Através da análise do quadro anterior pode-se perceber que a empresa “A”, apesar de um discurso em prol à contratação de mulheres ainda apresenta um maior percentual de homens em sua força de trabalho, são 59% homens contra 41% mulheres. Os dados referentes à empresa “B” confirmam o depoimento apresentado pela selecionadora que admitiu que a maioria dos funcionários selecionados são homens. A empresa “B” possui o maior percentual

masculino entre as entrevistadas, são 70,53% de homens e apenas 29,46% de mulheres. A empresa “C” por sua vez, apresenta a grande maioria da sua força de trabalho composta por mulheres, elas representam 79,87% do total de trabalhadores. A empresa “D” destaca-se por ser a organização com o maior percentual feminino, no qual 87% de sua força de trabalho é composta por mulheres, o que confirma o relato da responsável pela seleção na empresa, que declara preferir a contratação de mulheres.

Além do percentual de homens e mulheres nas empresas, buscou-se analisar a relação entre sexo e hierarquia. Na tabela a seguir estão representados os percentuais de homens e mulheres de acordo com a hierarquia em cada empresa estudada.

Tabela 18: hierarquia por sexo – percentual.

Hierarquia por sexo								
	A		B		C		D	
Hierarquia	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Executivo	78,00%	22,00%	100,00%	0,00%	75,00%	25,00%	33,00%	66,00%
Gerência	67,00%	33,00%	75,00%	25,00%	45,80%	54,20%	0,00%	100,00%
Chefia	75,00%	25,00%	53,13%	46,87%	17,20%	82,80%	0,00%	100,00%
Funcional	59,00%	41,00%	70,53%	29,46%	21,30%	78,70%	13,00%	87,00%

Fonte: dados primários.

É válido destacar que apenas a empresa “D” apresentou maior percentual feminino em todas as hierarquias. Porém, é preciso ter em mente que esta é uma empresa de serviços médicos e é constituída principalmente por enfermeiras e atendentes. A empresa “A” e “B” apresenta maioria masculina em todos os níveis hierárquicos, sendo que na empresa “B” o percentual de mulheres no quadro executivo é nulo. A realidade da empresa “C” mostra uma maioria feminina nos níveis funcional, chefia e gerência; quanto ao quadro executivo, apenas 25% é feminino.

Neste momento, traz-se novamente a tabela 8, apresentado no cenário das mulheres no mercado de trabalho com o intuito de realizar uma comparação com a tabela 18, exposta anteriormente.

Tabela 8: Participação nas empresas segundo hierarquia e sexo em 2005.

Hierarquia	Homens	Mulheres
Executivo	89,4%	10,6%
Gerência	69,0%	31,0%
Chefia	73,0%	27,0%
Funcional	67,4%	32,6%

Fonte: Instituto Ethos.

Comparando as tabelas 18 e 8, pode-se perceber que as empresas entrevistadas não seguem exatamente o padrão da pesquisa realizada pelo instituto Ethos. Com exceção da

empresa “B”, que não possui nenhuma mulher em seu quadro executivo, as outras empresas apresentam percentual maior que 10,6% no quadro executivo; destaque para a empresa “D”, com um índice de 66% neste nível hierárquico. Quanto ao nível gerencial, três organizações entrevistadas apresentam percentual de participação feminina maior do que o da pesquisa Ethos, com 31%; apenas a empresa “B” não atinge este percentual, que possui somente 25% de participação de mulheres na gerência.

A participação das mulheres na chefia das empresas entrevistadas também é alta, comparando-se com as empresas participantes da pesquisa do instituto Ethos. Apenas a empresa “A” não atinge o percentual de 27% de mulheres da pesquisa das 500 maiores empresas do Brasil. Quanto ao quadro funcional, três das empresas entrevistadas apresentam percentual feminino maior do que da pesquisa do instituto Ethos, ficando de fora desta constatação apenas a empresa “B” que possui apenas 29% de mulheres em seu quadro funcional contra 32,6% das 500 maiores empresas do país. Em geral, a participação feminina nas empresas entrevistadas mostra-se mais forte em todos os níveis hierárquicos quando comparada com a participação das 500 maiores empresas do Brasil.

Foi questionada também às organizações participantes da pesquisa a quantidade de homens e mulheres contratados e promovidos nos últimos três anos. Apenas as empresas “A” e “D” possuíam registros sobre seus contratados. Na empresa “A”, nos últimos três anos, 59% dos contratados são do sexo masculino e 41% do sexo feminino. Na empresa “D” todos os contratados nos últimos três anos são mulheres. A entrevistada explicou que os homens que trabalham na empresa possuem no mínimo cinco anos de casa e que tanto as substituições como as contratações por crescimento da empresa nos últimos anos foram realizadas com mulheres. Foi perguntado também às empresas o percentual de homens e mulheres promovidos na organização nos últimos três anos. Somente a empresa “D” disponibilizou estes dados e o percentual de promovidos foi 100% feminino. Vale destacar que a empresa possui apenas 13% de trabalhadores homens.

Outra questão levantada na pesquisa foi sobre a existência ou não de áreas específicas dentro das organizações onde houvesse uma concentração de mulheres. O intuito desta pergunta foi identificar a existência de guetos dentro das empresas. O resultado desta questão está representado no quadro 13.

Áreas com maior concentração de mulheres			
A	B	C	D
Limpeza Lavanderia Recursos Humanos Segurança e saúde do trabalho Serviços Gerais Secretaria Exportação Financeiro Qualidade Alguns setores de cortes	Nenhuma área	Educação Alimentação Farmácia Saúde (fonoaudiologia)	Todas as áreas

Quadro 13: áreas com maior concentração de mulheres

Fonte: dados primários.

São percebidos grandes contrastes nos resultados apresentados. Enquanto a empresa “B” afirma não possuir nenhuma área com maior concentração de mulheres, a empresa “D” declara que todas as áreas possuem em sua maioria força de trabalho feminina. Porém é válido ressaltar que a empresa “D” pode ser vista como um “gueto” feminino, primeiramente por se tratar de uma empresa de serviços, em segundo lugar por empregar em sua maioria enfermeiros e recepcionistas, empregos considerados tipicamente “femininos”. A boa notícia é que na empresa “D” a maioria da administração da empresa também é feminina.

A empresa “A” listou algumas funções onde se observa a maior concentração de mulheres. Também é possível destacar nesta lista algumas funções tipicamente femininas como a limpeza, lavanderia, serviços gerais (estas três estão diretamente relacionadas ao trabalho doméstico) e a secretaria. Quanto à área de cortes de carne da empresa, foi relatado que existe maior concentração de mulheres onde se exige organização, minuciosidade, detalhismo e paciência.

Ao participar da pesquisa, o entrevistado da empresa “C” admitiu a existência de guetos femininos na empresa. As áreas citadas por ele com maior presença feminina são: educação (professoras); alimentação (nutricionistas, cozinheiras e auxiliares de cozinha); farmácia; e na área de saúde, mais especificamente na função de fonoaudiologista. Nas outras áreas e na parte administrativa da empresa existe um equilíbrio entre o número de homens e mulheres.

Resumindo, a realização desta pesquisa junto a estas quatro empresas permitiu uma interessante análise da realidade prática da inserção da mulher no mercado de trabalho. Percebeu-se que as quatro empresas apresentam diferenças quanto ao tamanho e ramo de atividade, mostrando distintas percepções na contratação de seus funcionários e na relação do gênero nestas organizações.

Nota-se que cada organização apresenta suas técnicas de seleção, umas mais simples e outras mais complexas. Mas parece existir uma preocupação em verificar no candidato características relacionadas a habilidades pessoais como bom relacionamento e trabalho em equipe. Dentre as etapas mais importantes, a entrevista obteve destaque. Aparentemente as empresas buscam profissionais que apresentem uma boa relação de habilidades sociais, já que as habilidades técnicas podem ser treinadas.

Quanto à constatação das características valorizadas pelas empresas entrevistadas no momento de selecionar um candidato, constatou-se que existe realmente uma maior valorização das características relacionadas ao feminino. Porém, os responsáveis pela seleção de funcionários das empresas nem sempre relacionam determinadas características com o gênero feminino, como sugerido por alguns autores. Não ficando assim definida uma real vantagem para as mulheres durante sua inserção no mercado de trabalho.

Pode-se destacar ainda que, ao realizar uma comparação da pesquisa do instituto Ethos com as 500 maiores empresas do Brasil e os dados obtidos com as quatro empresas da Grande Florianópolis, pode-se perceber que no geral, as organizações estudadas apresentaram maior participação feminina em todos os níveis hierárquicos. Por último, constatou-se também que as empresas "A" e "C" apresentaram algumas áreas com maior concentração de mulheres, muitas delas relacionadas com serviços domésticos. A empresa "B" não possui nenhuma área na qual a maioria é feminina e na empresa "D" todas as áreas são de maioria feminina, sendo que a maioria dos cargos nesta empresa referem-se à atendentes e enfermeiras, cargos tipicamente femininos.

6 DO DISCURSO À PRÁTICA

A confecção deste trabalho contribui para melhor reflexão da atual situação da mulher no mercado de trabalho. Este capítulo tem como propósito discutir algumas conclusões obtidas com este estudo. Além disso, como cumprimento de um dos objetivos do trabalho, pretende-se realizar uma comparação entre o discurso teórico e a prática vistas até o momento.

Antes do surgimento da era industrial, o trabalho feminino era limitado e resumia-se a serviços ligados ao ambiente doméstico. Com o início da era industrial e da produção em massa a mulher passa a vivenciar a esfera pública e é lançada ao mercado de trabalho. Os modelos organizacionais, como o taylorista – fordista absorve uma grande quantidade de força de trabalho feminina, esta, apesar de mais barata, é vista como força de trabalho secundária, as características do feminino são desprezadas, a mulher é julgada como um ser frágil, instável e sem ambição. O homem é o personagem principal na indústria, eles são fortes, decididos e vivem para o trabalho.

Este cenário sofre grandes modificações, o modelo taylorista – fordista é substituído pelo toyotista que tem como fundamentos principais a flexibilidade e a integração. Novas habilidades passam a ser exigidas dos trabalhadores. Características como multifuncionalidade, flexibilidade, autogerenciamento, trabalho em equipe, comunicação são extremamente valorizadas. E muitas destas características, segundo autores como Girão, Adams, Reygadas e Lobos, estão relacionadas ao feminino. Durante muitos anos pretendeu-se excluir das organizações muitas construções sociais consideradas femininas, sob o argumento de que eram irracionais, ineficazes, subjetivas e etéreas. No entanto, atualmente, as organizações estariam fazendo o percurso inverso, ou seja, aderindo a valores e significados que tradicionalmente são atribuídos às mulheres.

Entretanto, defende-se que com o surgimento do modelo flexível de produção, a precarização do trabalho foi intensificada. Destacam-se como formas de precarização a terceirização, subcontratação (contratos flexíveis e provisórios), redução dos níveis de proteção social e pior condições de trabalho em termos de tempo, salário e intensidade. Os autores opinam que estes impactos atingiram de forma especial a força de trabalho feminina.

Alguns teóricos como Teixeira (2001) questiona as novas formas de reapropriação de aspectos da subjetividade feminina e em que medida este processo de reapropriação pode representar momentos de ruptura e emancipação da mulher ou de intensificação de condições sexistas.

A certeza que se tem é de que o número de mulheres no mercado de trabalho vem crescendo a cada dia. No cenário montado neste trabalho, diversos índices como população economicamente ativa, taxa de atividade, participação em empregos formais comprovam a crescente inserção da mulher no mercado de trabalho. Além disso, observou-se que as mulheres estão dedicando-se mais aos estudos. Percebeu-se também que elas ainda recebem menos que os homens.

Porém, torna-se difícil explicar este crescimento contínuo da força de trabalho feminina. Será que se trata realmente de uma nova apropriação por parte das empresas da subjetividade feminina? As características do feminino estão realmente facilitando a entrada das mulheres no mercado de trabalho? Na prática, as empresas valorizam as características relacionadas ao feminino e percebem a relação entre determinadas características e o gênero, como propõem os autores?

Este estudo ajuda a responder estes questionamentos buscando na prática, ou seja, dentro das organizações algumas respostas. Primeiramente pode-se perceber que as características que os autores relacionam ao feminino estão realmente sendo valorizadas pelas empresas no momento de selecionar um candidato. As entrevistas realizadas mostraram que as características do feminino obtiveram uma avaliação melhor do que as relacionadas ao masculino, ou aquelas não relacionadas ao gênero. Ou seja, os autores estão certos ao afirmar que certas características como flexibilidade, boa comunicação, trabalho em equipe, empatia, entre outras estão sendo prestigiadas pelas empresas. Os teóricos relacionam estas características com o feminino. Mas será que os responsáveis pela seleção dos trabalhadores das empresas enxergam esta relação?

Ao questionar os entrevistados se os mesmos associavam alguma das características avaliadas (havia características do feminino, masculino e não relacionadas ao gênero misturadas na lista) com o gênero feminino ou masculino a resposta não foi tão positiva. Nem sempre a relação proposta pelos autores se confirma. Quanto às características relacionadas ao feminino, três empresas enxergaram apenas três características; a outra empresa listou sete características, sendo que duas estavam no grupo de "não relacionadas ao gênero". Quanto às características do masculino, a relação foi mais fraca ainda. Uma empresa chegou a afirmar que não vê relação de nenhuma das características com o masculino. As outras relacionaram em média três características.

Assim, volta-se à pergunta objetivo deste trabalho: é fato que os novos modelos organizacionais vigentes e qualificações exigidas por estas organizações facilitam a inserção de mulheres no mercado de trabalho? Bem, esta resposta não se trata de um simples "sim" ou

“não”. O que se pode se pode responder é que SIM, as características que os autores relacionam com o feminino estão sendo atualmente valorizadas pelas empresas. Porém, a relação entre determinadas características e determinado gênero não é tão clara para os responsáveis pela seleção das empresas quanto para os teóricos. Desta forma a vantagem não é concreta.

Pode-se destacar ainda que ao verificar-se a colocação das mulheres nas empresas estudadas percebeu-se que ainda existem guetos femininos. Muitas vezes as mulheres são alocadas para funções tipicamente femininas e ainda não se atingiu o equilíbrio hierárquico dentro das organizações. Ou seja, mesmo que a mulher esteja obtendo algum tipo de vantagem no momento de sua inserção no mercado de trabalho, muitas lutas ainda continuam como igualdade salarial e hierárquica, por exemplo. Quem sabe um dia?

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo final são apresentadas as conclusões e recomendações a respeito do estudo realizado.

7.1 Conclusões

Após a finalização deste trabalho algumas conclusões podem ser levantadas que vêm ao encontro dos objetivos propostos e, conseqüentemente, oferecem respostas ao problema identificado inicialmente.

Em relação ao objetivo de revisar a mudança nos padrões de produção e o reflexo sobre o perfil do trabalhador, pode-se afirmar que o mesmo foi concluído com êxito. Percebeu-se que a transição do modelo taylorista - fordista por modelo toyotista foi caracterizada principalmente pela substituição da produção em massa, regida por tempos e movimentos padrões, onde produzir cada vez mais era o principal objetivo; para uma produção flexível e integrada que visava atender as especificidades de diferentes nichos de mercado.

Juntamente com a mudança do modelo de produção verificaram-se também alguns reflexos no trabalho e no trabalhador. A precarização do trabalho, de acordo com alguns autores, é intensificada com o novo modelo produtivo. A terceirização, a subcontratação, e piores condições de trabalho estão dentre os principais razões desta precarização. Além disso, observam-se modificações no perfil do trabalhador. Características anteriormente valorizadas como o individualismo, a especialização, rapidez, a capacidade de obedecer e dar ordens são substituídas pela flexibilidade, multifuncionalidade, trabalho em equipe, criatividade, autogerenciamento, dentre outras.

O objetivo de identificar o atual cenário da colocação da mulher no mercado de trabalho também foi concluído com sucesso. Através dos dados secundários selecionados para este trabalho pode-se perceber que a mulher vem representando uma parcela cada vez maior da força de trabalho brasileira. Este fato é confirmado através dos crescentes percentuais femininos na população economicamente ativa e na taxa de atividade. Identificou-se também que a maioria das trabalhadoras encontra-se no setor de serviços. Além disso, destaca-se que as mulheres atualmente apresentam maior nível escolar que os homens. Entretanto, constatou-se que as mulheres ainda recebem salários mais baixos que os homens e dentro das

organizações ainda representam uma parcela muito pequena nos níveis hierárquicos mais altos.

No que diz respeito ao objetivo de analisar os critérios de contratação das organizações e a colocação das mulheres nestas empresas, verificou-se que quanto às técnicas de seleção as empresas utilizam-se da análise de currículo e da entrevista. Foram citados também o teste de personalidade, dinâmica de grupo, teste de conhecimento e a simulação. Como etapas mais importantes do processo seletivo a entrevista foi destaque, com três respondentes. Percebeu-se através do discurso dos entrevistados que se dá mais importância às características comportamentais do candidato e não tanto às características técnicas. Aparentemente, as empresas preferem treinar um candidato que possua habilidades comportamentais a contratar alguém com ótimo conhecimento técnico, mas que tenha problemas de relacionamento.

Ao tratar-se mais especificamente dos critérios utilizados na seleção dos candidatos, percebeu-se que as características que os autores relacionam com o feminino foram mais bem avaliadas pelos responsáveis pela seleção das empresas, apresentando nota média de 8,3. Quanto às características relacionadas ao masculino, a média foi de 7,7. Já as características não relacionadas ao gênero ficaram com média 8,2. Desta forma, comprovou-se que as características relacionadas ao feminino estão sendo mais valorizadas pelas empresas. Entretanto, verificou-se também que a relação entre determinadas características e determinado gênero não é tão clara para os responsáveis pela seleção das empresas quanto para os teóricos. Os entrevistados não enxergam esta relação da mesma forma. No caso das características relacionadas ao feminino, as únicas percebidas por pelo menos dois dos entrevistados foram: multifuncionalidade, boa comunicação e empatia. Quanto às características relacionadas ao gênero masculino a objetividade foi a única característica percebida por mais de dois entrevistados.

Quanto à colocação das mulheres nas empresas entrevistadas, observou-se que apenas as empresas "C" e "D" apresentam mais de 50% de força de trabalho feminina. Apenas nestas duas empresas as mulheres apresentam representatividade nos níveis hierárquicos mais altos. É válido lembrar que estas empresas tratam-se de empresas de serviços, que são as que geralmente mais empregam mulheres. A empresa "D" é uma prestadora de serviços médicos e emprega em sua maioria enfermeiras e atendentes, funções tipicamente femininas, porém, a empresa também possui maioria feminina em sua administração. Verificou-se também a presença de guetos femininos nas empresas "A" e "C". A empresa "B", de tecnologia mostrou-se tipicamente masculina e possui a maioria masculina em todas as áreas.

O último objetivo tinha como meta confrontar o cenário atual das mulheres no mercado de trabalho e a opinião dos teóricos com os dados obtidos na pesquisa junto às organizações. Este foi concluído no capítulo 6, onde se verificou que a teoria confirmou-se na prática quanto à valorização das características relacionadas pelos autores ao feminino. Entretanto concluiu-se que a relação das características ao gênero não é percebida da mesma forma por teóricos e profissionais de seleção de recursos humanos. Além disso, percebeu-se através do cenário construído para este trabalho e da pesquisa nas empresas que a mulher ainda tem muitos objetivos a conquistar, como a igualdade salarial e hierárquica.

Por fim, buscou-se responder ao seguinte problema de pesquisa: é fato que os novos modelos organizacionais vigentes e qualificações exigidas por estas organizações facilitam a inserção de mulheres no mercado de trabalho? A resposta obtida foi de que sim, as características que os autores relacionam com o feminino estão sendo atualmente valorizadas pelas empresas. Porém, como já exposto anteriormente, a relação entre determinadas características e determinado gênero não é tão clara para os responsáveis pela seleção das empresas quanto para os teóricos. Desta forma a vantagem não é concreta.

7.2 Recomendações

Os estudos sobre a questão do gênero no mercado de trabalho vêm avançando muito nos últimos tempos. Um número cada vez maior de publicações vem surgindo e o tema parece infundável. O presente trabalho busca contribuir para a reflexão e esclarecimentos sobre o tema. Porém, muito ainda tem de ser feito.

Algumas recomendações podem ser expostas quanto a esta linha de estudo. Primeiramente, sugere-se que um número maior de empresas faça parte da mesma pesquisa. Talvez transformá-la em uma pesquisa quantitativa. Além disso, sugere-se que esta pesquisa seja aplicada em diferentes cidades ou estados a fim de perceber se existem diferenças regionais sobre o tema. Alguns tópicos não estudados neste trabalho podem ser incluídos, como a diferença da remuneração entre os sexos, por exemplo.

O mais importante é que sempre se continue investigando o assunto do gênero no mercado de trabalho. Quanto mais e melhores pesquisas forem realizadas, fundamentando a discussão em torno deste problema, maior a probabilidade de se alcançar a sonhada igualdade.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Adriana S. C. **Mulher e trabalho no Brasil dos anos 90**. *Tese de Doutorado*. UNICAMP, Campinas: 2004.
- BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo**, v. 1. 8 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1991.
- BELLE, Françoise. Executivas: quais as diferenças na diferença? In: CHANLAT, Jean, F. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, v. 2. São Paulo: Atlas, 1994.
- BRUSCHINI, Cristina. Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? (Brasil, 1985/95). In: ROCHA, Maria Isabel B. **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios**. São Paulo: Editora 34, 2000.
- CALÁS, Marta B.; SMIRCICH. Do ponto de vista da mulher: abordagens feministas em estudos organizacionais. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto e FISCHER, Tânia. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos na empresa: planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**, v. 2. São Paulo: Atlas, 1989.
- _____. **Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- _____. **Iniciação à administração de pessoal**. 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- DELLAGNELO, Eloise; SILVA, Rosimeri. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, Marcelo e ZOUAIN, Deborah. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- DELLAGNELO, Eloise H. L.; DELLAGNELO, José R. G. Modelos de eficácia subjacentes aos programas de remuneração variável. **Revista de Negócios**, v. 2, n. 1, p. 53-67, out/dez. 1996.
- FONTES, Lauro B. **Manual de seleção na empresa moderna**. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos, 1981.
- FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS. **Banco de dados sobre o trabalho das mulheres**. São Paulo: 2004. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br/mulher/index.html>>. Acesso em: 29 jan. 2007.
- GIRÃO, Isabel C. C. Representações sociais de gênero: suporte para as novas formas de organização do trabalho. In: PIMENTA, Solange M.; CORRÊA, Maria L. **Gestão, trabalho e cidadania: novas articulações**. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

GITAHY, Leda. Redes e flexibilidade: da mudança das práticas cotidianas a uma nova trama produtiva. In: GITAHY, Leda; LEITE, Márcia. **Novas tramas produtivas: uma discussão teórico-metodológica**. São Paulo: Senac: 2005.

GODOY, Arilda. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29.

_____. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63.

HIRATA, Helena. Por que os sinos dobram? In: EMÍLIO, Marli; TEIXEIRA, Marilane; NOBRE, Miriam; GODINHO, Tatau. **Trabalho e cidadania ativa para as mulheres: desafios para as políticas públicas**. São Paulo: Coordenadoria Especial da Mulher, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Síntese de indicadores sociais 2006**. Rio de Janeiro: 2006. 317 p. Disponível em: <http://www.sine.sc.gov.br/index.php?page=noticias/not_leia_mais.php&cod=43>. Acesso em: 7 fev. 2007.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo, 2005. 27 p. Disponível em: <http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/documents/Diversidade2005_web.pdf>. Acesso em: 30 mar. 2007.

LAKATOS, Eva Maria, MARCONI, Marina de A. **Fundamentos da metodologia científica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LAVINAS, Lena. **Empregabilidade no Brasil: Inflexões de gênero e diferenciais femininos**. Rio de Janeiro: 2001.

LEITE, Márcia. Reestruturação produtiva e mercado de trabalho: a experiência brasileira. **Revista Galega de Economia**. Campinas, v. 14, n. 1-2, p. 1-26, 2005.

LIEDKE, Elida R. Reestruturação produtiva e qualificação para o trabalho. In: GITAHY, Leda; LEITE, Márcia. **Novas tramas produtivas: uma discussão teórico-metodológica**. São Paulo: Senac: 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana C.; ARELLANO, Eliete B. Os processos de recrutamento e seleção. In: CARVALHO, Maria, *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

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

LUCENA, Maria D. S. **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1995.

NEVES, Magda de A. Reestruturação produtiva, qualificação e relações de gênero. In: ROCHA, Maria Isabel B. **Trabalho e gênero: mudanças, permanências e desafios**. São Paulo: Editora 34, 2000.

NOGUEIRA, Claudia M. **A feminização no mundo do trabalho**: entre a emancipação e a precarização. Campinas: Autores Associados, 2004.

PERREAULT, Michel. A diferenciação sexual no trabalho: condições de trabalho diferentes ou uma questão de sexo? In: CHANLAT, Jean, F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas, v. 2. São Paulo: Atlas, 1994.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 2 ed. São Paulo: LTr, 1996.

RICHARDSON, Roberto. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROY, Lise. **O modo de ser mulher**: trabalhadora na reestruturação produtiva. Campinas: Alínea, 1999.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. **A mulher na sociedade de classes**: mito e realidade. 2. ed. Petrópolis, Vozes: 1979.

SEGNINI, Líliliana R. P. **Mulher em tempo novo**: mudanças tecnológicas nas relações de trabalho. *Tese de Doutorado*. UNICAMP, Campinas: 1995.

_____. Nova técnica: do ponto de vista do Brasil: estudos organizacionais e a questão do feminismo. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia. **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998.

SANTA CATARINA (Estado). Secretaria do Desenvolvimento Social, Trabalho e Renda. Diretoria de Juventude, Trabalho, Emprego e Renda. Sistema Nacional de Emprego/SC. **RAIS 2005** – Principais resultados e características do emprego formal em Santa Catarina. Florianópolis, 2006. Disponível em:

<http://www.sine.sc.gov.br/index.php?page=noticias/not_leia_mais.php&cod=43>. Acesso em: 6 fev. 2007.

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

TEIXEIRA, Alessandra L. Trabalho feminino e reestruturação produtiva: formas reconfiguradas de exploração ou novos horizontes de emancipação? In: PIMENTA, Solange M.; CORRÊA, Maria L. **Gestão, trabalho e cidadania**: novas articulações. Belo Horizonte: Autêntica, 2001.

TOLEDO, Flávio. **Administração de pessoal**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 1988.

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICE

Roteiro de entrevista utilizado neste trabalho.

1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

- a) Ramo de atividade _____
- b) Tamanho da empresa _____
- c) Número de funcionários _____
- d) Principais áreas funcionais

- e) A empresa possui plano de cargos e salários? () Sim () Não

2 PROCESSO SELETIVO

- a) Qual ou quais das técnicas a seguir a empresa costuma utilizar no processo de seleção de funcionários:
 - () análise de currículo
 - () teste de personalidade
 - () entrevista
 - () dinâmica de grupo
 - () teste de conhecimento
 - () simulações
 - () teste de aptidão
 - () outros. Quais? _____
- b) Existe alguma etapa considerada mais importante? Se sim, qual e por quê?

- c) Em um grau de 0 à 10, avalie a importância das seguintes características para um candidato a uma vaga nesta empresa:

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

- d) Existe outra característica valorizada pela empresa? Se sim, qual característica e qual o grau de importância desta? _____

- e) Das características anteriormente citadas, existe alguma ou algumas que você considera mais relacionada com o sexo feminino?

- f) Das características anteriormente citadas, existe alguma ou algumas que você considera mais relacionada com o sexo masculino?

- g) A cada dia as mulheres aumentam sua presença no mercado de trabalho, você enxerga essa realidade dentro da sua empresa?

3 DADOS QUANTITATIVOS

a) Atualmente, qual a quantidade e a porcentagem de homens e mulheres na empresa?

b) Existem áreas específicas onde se encontra um maior número de mulheres? Se sim, qual?

c) Nos últimos 3 anos, qual a quantidade e a porcentagem de homens e mulheres contratados pela empresa?

d) Nos últimos 3 anos, qual quantidade e a porcentagem de homens e mulheres promovidos pela empresa?

e) Qual a porcentagem de homens e mulheres, em cada nível hierárquico da empresa:

- Quadro executivo (presidente e diretores) _____
- Gerência _____
- Supervisão, Chefia e Coordenação _____
- Quadro funcional _____