

NOVAS PRÁTICAS EM RELAÇÃO ÀS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO

SUMÁRIO : 1.Introdução ; 2. Conjuntura do mercado de trabalho feminino no Brasil.
3. Tendências nas políticas de gestão das pessoas no Brasil ; 4. Jeitinho brasileiro ou toque feminino ? ; 5. Conclusão ; 6. Bibliografia e anexos

O presente estudo objetiva apresentar uma visão das novas práticas de gestão de pessoas, dedicadas às mulheres, implementadas pelas grandes empresas brasileiras.

New practices related to women in the Brazilian working market: This study objectives to present a scope on new staff management policies applied to women, implemented in the largest Brazilian enterprises.

Palavras-Chave : Administração, políticas de pessoal , gestão de pessoas.

1. Introdução

Em um mercado competitivo, a habilidade em produzir bens ou serviços com eficiência não é o bastante para garantir-se a sobrevivência da empresa. A organização deve estar atenta para as expectativas, necessidades e desejos de seus clientes e apta a reconhecer como as suas características podem adequar-se a tais demandas. Isto vai muito além de, simplesmente, anunciar os aspectos atrativos de um bem ou serviço, porque grande parte do esforço gerador da percepção de qualidade diferenciada, por parte do cliente, é o resultado da correta postura e da competência dos membros da organização. Isto determina uma nova dimensão para os processos de gerenciamento: gerenciar tornou-se buscar a obtenção de resultados por intermédio das pessoas, compreendidas como sendo a essência, a energia, a vontade e a inteligência das organizações.

Em seu desenvolvimento histórico, ao longo do século XX principalmente, os modelos de gestão focalizaram a eficiência e buscaram o êxito por meio de racionalidades. Contudo, considerado o presente cenário, torna-se necessário focalizar a eficácia em todas as áreas da organização. Assim, a eficácia das lideranças na gestão das estratégias, dos recursos e dos processos é tão importante quanto a efetividade na gestão das pessoas. Por isto, as empresas têm buscado disponibilizar, para seus participantes, oportunidades e conhecimentos, assim como o compartilhamento da responsabilidade pelo sucesso e sua sustentação com consciência, permitindo melhor aproveitamento do potencial de cada um na melhoria contínua dos negócios. Por conseguinte, as modernas tendências na gestão das pessoas apontam para os seguintes aspectos :

- Busca da melhoria contínua via processo constante de análise crítica do modelo;
- Planejamento para o desenvolvimento das pessoas integrado às políticas e estratégias da organização objetivando o desenvolvimento de habilidades, a das pessoas e retenção de talentos;
- Estabelecimento de sistemas coerentes de reconhecimento e recompensa;
- Busca do envolvimento de todos por meio do estabelecimento de canais de comunicação com cada elemento da organização;
- Ênfase na qualidade de vida dos membros da empresa.

O acirramento da competição entre as empresas, a ocorrência de diversas crises de alcance mundial, as mudanças culturais e políticas no mundo, assim como a própria evolução comportamental do mercado, contribuíram para o surgimento de uma nova postura de gestão das pessoas, calcada no reconhecimento e aceitação das diferenças existentes entre os membros da organização. Particularmente, as diferenças definidas pelo sexo, posto que, a presença feminina no mercado de trabalho é cada vez mais relevante.

As mulheres têm reivindicado, cada vez mais, os seus direitos e as empresas estão adaptando suas políticas e estratégias de gestão de pessoas para recrutar, desenvolver e reter talentos femininos.

2. Conjuntura do mercado de trabalho feminino no Brasil

A participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro vem crescendo progressivamente desde o esforço de produção efetivado em todo o País, durante a Segunda Guerra Mundial. Essa participação intensificou-se nas últimas duas décadas¹ e, hoje, ocupa uma posição de destaque na força de trabalho do País.

Entretanto, o trabalho feminino não depende somente das demandas naturais do mercado e de suas qualificações para atendê-las. O trabalho feminino advém de uma complexa relação entre características pessoais e familiares. A existência de filhos, associada ao ciclo de vida das trabalhadoras, sua atuação no grupo familiar e a necessidade de complementar ou prover o sustento da família são fatores determinantes na decisão de permanecer ou ingressar no mercado de trabalho.

Tradicionalmente, a maternidade na vida profissional das mulheres foi o elemento responsável pela diminuição de sua taxa de participação no mercado, a partir dos 25 anos de idade. A reversão dessa realidade vem tornando-se evidente desde a década de 1980, quando, culturalmente, a maternidade e o cuidado com os filhos pequenos perdeu sua relevância em relação ao exercício de uma atividade produtiva fora de casa².

Ainda que a existência de filhos pequenos constitua um limitador da atividade feminina, a introdução de serviços de atenção e apoio à maternidade nas áreas urbanas e a conjuntura econômica³ têm contribuído, significativamente, para a manutenção da mulher no mercado de trabalho⁴. Um outro dado relevante é que as mulheres têm permanecido mais tempo em atividade⁵ no mercado de trabalho.

Considerando-se a força de trabalho no Brasil, as mulheres representam, hoje, mais de 40% da população economicamente ativa⁶. Sua participação no mercado de trabalho tem

¹ A título de informação, segundo o IBGE, em 1970, apenas 18% das mulheres brasileiras trabalhavam. Hoje, mais de 50% das brasileiras trabalham.

² Segundo o IBGE, em 2002, 25% dos chefes de família no Brasil eram mulheres.

³ O nível de rendimento das famílias brasileiras tem sofrido drásticas reduções. Segundo o IBGE, em 1998, 35,30% e 42,40% das famílias chefiadas, respectivamente, por homens e mulheres, mantinham um rendimento mensal de até 3 salários mínimos. Em 2002, esse índice aumentou para 53,0% e 45,0%, respectivamente.

⁴ Segundo pesquisas realizadas em 2002 pelo IBGE, 51,90% das brasileiras com filhos de até 2 anos de idade continuam trabalhando. Esta proporção aumenta para 69,10% das mulheres com filhos acima de 7 anos de idade.

⁵ Segundo o IBGE, o percentual de trabalhadoras cresceu de 19,0% para 66,7%, na faixa etária entre 40 e 49 anos; enquanto que esta taxa cresceu de 15,0% e 50,0%, na faixa etária entre 50 e 59 anos, entre 1970 e 2002.

⁶ 41,89% da população economicamente ativa em 2004, segundo o IBGE.

considerável influência sobre a economia. A figura 1, a seguir, mostra o crescimento dos índices percentuais de mulheres em relação à população economicamente ativa no Brasil.

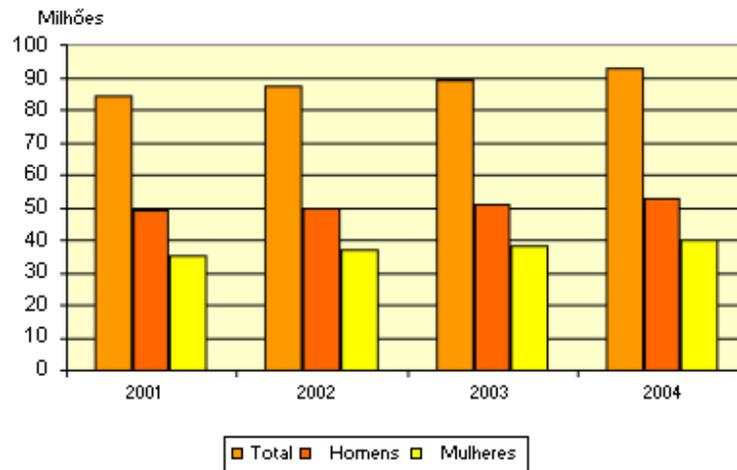


Figura 1 : Distribuição da população economicamente ativa no Brasil

Por outro lado, o nível de escolaridade formal das brasileiras tem se elevado continuamente. Um aspecto de particular importância para a inserção das mulheres no mercado de trabalho é o fato de que estas apresentam uma escolaridade superior à dos homens, como pode ser observado na figura 2, a seguir. A prevalência das mulheres entre os trabalhadores com maior escolaridade ocorre a partir do ensino médio e estende-se ao terceiro grau⁷.

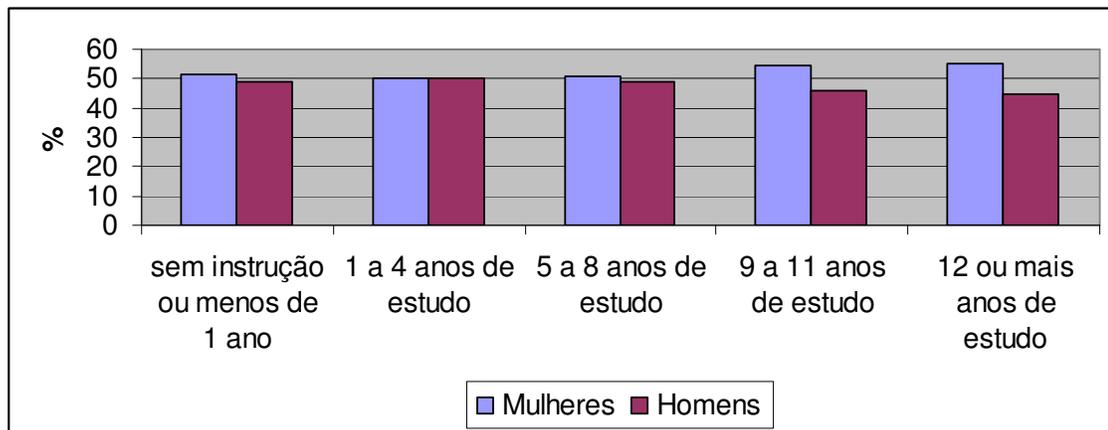


Figura 2 : Nível de escolaridade

Apesar de estudarem por um período mais longo e de terem maior escolaridade do que os homens, persistem as diferenças entre homens e mulheres no mercado de trabalho. A literatura especializada enfatiza a relação entre o nível de escolaridade e a possibilidade de melhores oportunidades no mercado de trabalho. Na prática, verifica-se que, na fatia formalizada do mercado de trabalho, na qual encontram-se os melhores empregos, a exigência por maiores índices de escolaridade incide mais sobre as mulheres do que sobre os homens⁸.

⁷ Segundo o Ministério do trabalho, de 2003 a 2005, a média anual, em relação ao total de participantes, de mulheres qualificadas pelo Plano Nacional de Qualificação (PNQ) é de 58%.

⁸ Segundo o IBGE, em 2002, 59% dos postos de trabalho ocupados por mulheres exigiam nível superior; enquanto que, para os homens, esta exigência incidia apenas sobre 36% dos postos de trabalho.

Entretanto, o fato de apresentarem maior escolaridade, na prática, não tem significado ganhos superiores, ou mesmo semelhantes.

A desigualdade dos rendimentos femininos em face dos masculinos é fato persistente nas últimas décadas. As mulheres ganham menos do que os homens, independentemente do setor de atividade econômica em que trabalhem. Os dados evidenciam que homens e mulheres com a mesma escolaridade obtêm rendimentos diferentes⁹.

Sob o ponto de vista da oferta de postos formais de trabalho, entretanto, observa-se, nas últimas duas décadas, uma redução muito mais expressiva do número de postos de trabalho masculinos do que femininos contra um acréscimo mais substancial de novos postos de trabalho femininos do que masculinos¹⁰.

As mulheres encontram melhores oportunidades para conseguir um emprego com contrato formal de trabalho, pela ordem, na Administração Pública; nos Serviços – particularmente serviços relativos às áreas de Saúde e Educação; no Comércio Varejista; na Indústria – principalmente têxtil, calçados, eletro-eletrônica, comunicações, alimentos e cosméticos¹¹. Entretanto, a conquista do espaço no mercado de trabalho não significa necessariamente a igualdade. As mulheres ainda fazem dupla jornada, ganham menos do que os homens¹² quando exercem a mesma função e, principalmente, ainda são preteridas nas promoções para cargos de maior poder ou prestígio¹³.

Apesar desta conjuntura, algumas organizações brasileiras estabeleceram, nos últimos anos, políticas de pessoal destinadas ao cada vez maior contingente feminino em seus quadros funcionais, configurando tendências nas práticas de gestão das pessoas.

3. Tendências nas políticas de gestão das pessoas no Brasil

O cenário global deste início de século tornou evidente que a busca por novas oportunidades de negócios significa competir, em escala mundial, com organizações que têm diferentes custos de capital, mão-de-obra e materiais, assim como diferentes relações trabalhistas.

Os empresários brasileiros, nos últimos vinte anos, deparam-se com o fato de que o mundo tornara-se um grande mercado no qual é necessário considerar diferentes aspectos, desde condições climáticas adversas, relações transculturais e práticas comerciais variadas, como forma de garantir-se a sobrevivência de seus empreendimentos por meio da manutenção de vantagens competitivas em uma economia global.

⁹ Segundo o IBGE, em 2002, 7,4% dos trabalhadores homens, com nível superior, recebem rendimentos mensais superiores a 10 salários mínimos; contra apenas 1,8% de mulheres com mesma escolaridade.

¹⁰ Dados do Ministério do Trabalho indicam que, entre 1988 e 1992, o número de postos de trabalho masculino decresceu de 8,6%, contra um decréscimo de 0,3% nos postos de trabalho femininos. Entre 1992 e 2002, entretanto, foram oferecidos 2.968.779 novos postos de trabalho masculino contra 3.423.024 novos postos femininos. Entre janeiro de 2003 e janeiro de 2006, 40% dos novos postos de trabalho gerados foram femininos.

¹¹ O engajamento masculino encontra melhores oportunidades formais na Agricultura, na Indústria em geral e no Comércio Atacadista, segundo o Ministério do Trabalho

¹² Segundo o Ministério do Trabalho, o salário do emprego formal feminino é, em média, 18,8% menor do que o masculino.

¹³ A título de ilustração: projeções realizadas pelo IPEA mostram que as diferenças salariais entre homens e mulheres brancas, para as mesmas funções de nível superior, está diminuindo e tendem a desaparecer nos próximos 30 anos. De acordo com a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho, em 2004 houve um aumento real de 2,02% no rendimento das trabalhadoras contra um ganho real de 0,83% nos rendimentos dos homens.

Perceberam, também, que preparar a empresa para adaptar-se a essa nova realidade de alta complexidade e indeterminação exige uma especial atenção aos aspectos internos, incorporando à organização elementos que induzam a um processo de mudança em cada indivíduo, em um permanente exercício de desenvolvimento de habilidades e capacidades, dirigidas intencionalmente ao sucesso.

Considerando-se os resultados obtidos pelas quinhentas maiores companhias do País, o ano de 2005 foi o melhor dos últimos dez anos¹⁴. A rentabilidade sobre o patrimônio dessas empresas atingiu o valor médio de 11,31%.

Entretanto, chama a atenção o excepcional resultado alcançado por dois grupos específicos dentre essas quinhentas empresas. Cento e cinquenta destas atingiram a média de 17,82% e, ainda, dez entre essas cento e cinquenta, atingiram a média de 26,21% de lucro sobre seu patrimônio (ver figura 3).

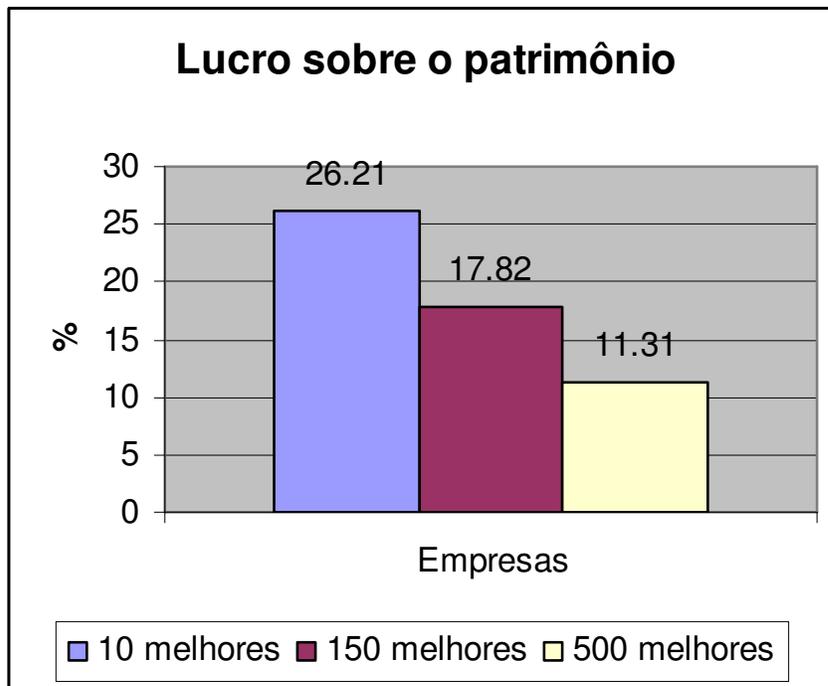


Figura 3 : lucro sobre o patrimônio (%) das 500 melhores empresas brasileiras – ano 2005

Um estudo mais detalhado mostrou que essas cento e cinquenta empresas praticam políticas de gestão de pessoas bastante diferentes das usuais. Essas empresas implementaram políticas de gestão de pessoas enfatizando o desenvolvimento profissional, a retenção de talentos e a qualidade de vida de seus funcionários.

O resultado advindo dessas políticas motivou o aprofundamento da pesquisa, buscando avaliar o ambiente de trabalho dessas empresas¹⁵. Essa pesquisa evidenciou novas tendências nas políticas de gestão das pessoas, as quais passaram a enfatizar a permanência das pessoas nas empresas a partir de ações específicas, conforme mostrado na figura 4.

¹⁴ Dados extraídos da edição especial de dezembro de 2005 da revista EXAME / VOCÊ S.A.

¹⁵ Foram aplicados questionários a 130.000 funcionários de 488 empresas, selecionadas entre as 500 melhores.

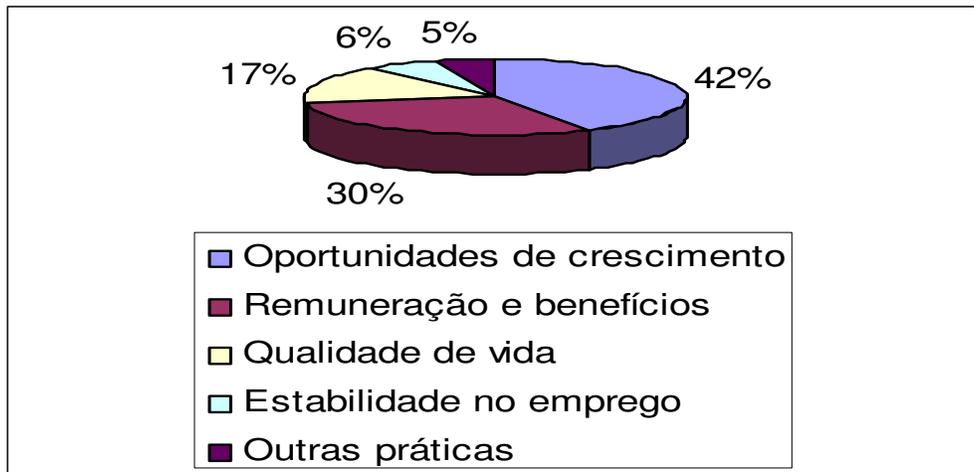


Figura 4 : Tendências nas políticas de gestão de pessoas observadas nas 150 melhores empresas brasileiras.

A pesquisa, ainda, aponta como fator de primordial importância para o estabelecimento da relação entre os resultados empresariais e as políticas de gestão de pessoas a qualidade dos relacionamentos entre estas e a empresa. O chamado *clima organizacional* afigurou-se como um elemento decisivo na realização dos objetivos estratégicos.

Nas melhores empresas brasileiras, tornou-se evidente o orgulho dos funcionários em fazer parte delas, sua satisfação com o trabalho, o respeito e a valorização que recebem.

A figura 5, abaixo, mostra os elementos de satisfação, relacionados com o clima organizacional, apontados pelos funcionários das cento e cinquenta melhores empresas brasileiras.

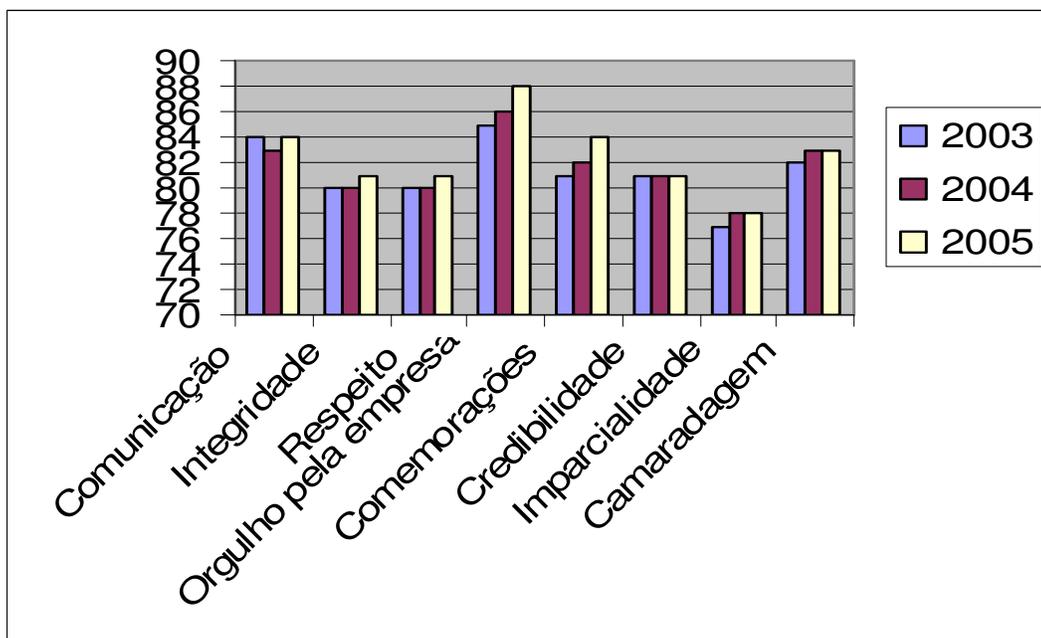


Figura 5: elementos de satisfação apontados pelos empregados das 150 melhores empresas brasileiras.

Como consequência dessas políticas e da manutenção de um bom clima organizacional, observa-se a redução dos índices de absenteísmo e rotatividade de pessoal. A pesquisa apontou, ainda, as razões pelas quais os funcionários dessas empresas desejam permanecer em seus empregos, conforme mostra a figura 6.

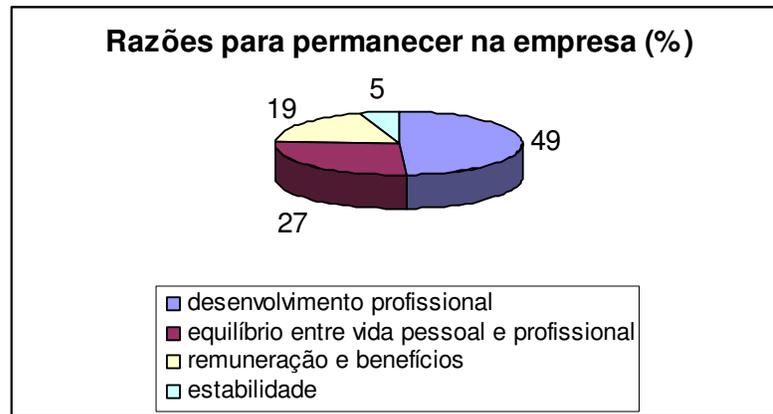


Figura 6: razões para permanecer na empresa.

Podemos perceber, então, que fatores como acesso ao desenvolvimento profissional (49,0%) e equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional (27,0%) são fatores essenciais para a obtenção da satisfação do colaborador no ambiente de trabalho. A partir desta constatação, torna-se mais fácil compreender as razões que motivaram tais empresas a implementar políticas que priorizassem o desenvolvimento e a qualidade de vida das pessoas.

Um aprofundamento nos dados obtidos por essa pesquisa evidencia o fato de que o número expressivo de quarenta e cinco (isto é, 30%) entre essas 150 empresas apontadas como as melhores do Brasil implementaram práticas diferenciadas para as mulheres, evidenciando uma clara intenção de privilegiar a sua qualidade de vida sob todos os aspectos.

4. Jeitinho brasileiro ou toque feminino ?

Quando se tem como objetivo fazer o melhor uso possível dos recursos humanos, colocando-se a pessoa certa no lugar certo por um certo tempo, a correta abordagem torna-se fundamental. Em relação às políticas de gestão das pessoas, deve-se ressaltar a importância dos aspectos que influenciam sua formulação e implementação, ou seja: o mercado de trabalho, a estrutura da empresa, o ambiente de trabalho e a cultura organizacional e os específicos objetivos que a empresa deseja concretizar. Assim, o administrador deve considerar esses elementos de forma integrada, para a composição do modelo de gestão das pessoas. Isto talvez explique os motivos pelos quais alguns empresários brasileiros adotam práticas pouco convencionais em relação às mulheres que trabalham em suas empresas.

Verifica-se que, entre as cento e cinquenta melhores empresas brasileiras, quarenta e cinco empresas destacam-se por seu numeroso contingente feminino¹⁶. Essas mulheres apresentam, em geral, um nível de escolaridade sensivelmente superior ao de seus pares masculinos e, conseqüentemente, maiores referências, maior capacidade e potencial de realização. Isto as torna inestimáveis colaboradoras.

¹⁶ Em média, 48,20% dos postos de trabalho, nessas empresas, são ocupados por mulheres (ver o Anexo I)

Por outro lado, essas mulheres apresentam complicadores que dificultam sua dedicação ao trabalho. Elas seguem sendo as principais responsáveis pela realização das atividades domésticas e pelo cuidado com os filhos e demais familiares¹⁷, o que representa uma sobrecarga¹⁸ que, em última análise, refletir-se-á negativamente em seu desempenho profissional¹⁹.

Assim, consideradas a conjuntura do mercado de trabalho e, em particular a situação das mulheres nele, assim como as tendências políticas percebidas na área de gestão de pessoas, é natural que, entre as melhores empresas do Brasil, as práticas de manutenção de talentos e ênfase na qualidade de vida incluam benefícios especificamente destinados às mulheres.

Dentre as práticas adotadas pelas quarenta e cinco empresas consideradas como sendo as melhores empresas para a mulher, no Brasil, destacam-se:

- Estímulo e aconselhamento (*coaching*) para desenvolvimento profissional
- Programas específicos de orientação sobre a saúde da mulher, da gestante e do bebê
- Auxílio educação, auxílio creche e auxílio leite
- Reembolso de gastos com babás e enxoval do bebê
- Ginecologista, endocrinologista, psicólogo e fisioterapeuta no ambulatório
- Convênios com clínicas estéticas
- Comemoração do Dia da Mulher
- Inclusão do cônjuge (ainda que de mesmo sexo) no plano de saúde
- Flexibilização de horário para atendimento aos filhos – ida ao médico, creche, reuniões na escola, casos de doença etc.
- Creche, salão de beleza, academia de ginástica, yoga e massoterapia na empresa
- Auxílio academia / estética
- Aulas de maquiagem, música e dança na empresa

Os resultados obtidos com essas práticas podem ser verificados pela constatação de que trinta dessas empresas estão entre as cem empresas mais lucrativas do Brasil, em 2005.

5. Conclusões

Homens e mulheres são seres diferentes. O fato é que essas diferenças, sejam naturais, culturais ou sociais, são percebidas na sociedade e têm representado, historicamente, uma situação de inferioridade para as mulheres, no mercado de trabalho. Para elas, até muito recentemente, a inércia era uma possibilidade social. A sociedade encorajava as mulheres a, simplesmente, trancarem-se em um mundo de afazeres domésticos ou sujeitava-as às posições inferiores nas atividades produtivas.

A presença cada vez maior das mulheres no mercado de trabalho²⁰, assim como as mudanças ocorridas sobre o próprio mercado, entretanto, contribuíram para que o século XX fosse

¹⁷ Segundo pesquisa realizada em 1995 pela Fundação Carlos Chagas, 49,7% das brasileiras casadas trabalham formalmente e 19,1% das brasileiras sustenta suas famílias sozinhas.

¹⁸ Segundo a Pesquisa nacional de Amostragem por Domicílios (Pnad), realizada pelo IBGE, os homens despendem, em média, 10,60 horas por semana em atividades domésticas, enquanto que as mulheres despendem, em média, 27,20 horas.

¹⁹ Segundo o Ministério do Trabalho, as mulheres são as maiores vítimas de lesões por esforços repetitivos (LER) – mais de 70% dos casos.

²⁰ No Brasil, segundo o IBGE, cerca de 20 milhões de mulheres passaram a integrar a População Economicamente Ativa, nas duas últimas décadas.

marcado pelo maior avanço das mulheres em toda a história da humanidade. Além disto, nas últimas décadas, percebeu-se, no mundo corporativo, uma nítida tendência à ênfase em valores considerados como sendo tipicamente femininos, tais como: valorização dos relacionamentos interpessoais; trabalho em equipe e cooperação, ao invés da competição; uso da persuasão, diálogo e motivação, ao invés de ordem e controle.

Assim, neste início de século, é uma consequência natural da evolução do mercado esta tendência percebida de quebra de estereótipos relacionados com o gênero (masculino ou feminino) e a natureza do trabalho e da ocupação gradativa dos espaços corporativos de poder pelas mulheres. O que leva à conclusão de que as novas práticas em relação às mulheres que, hoje, são consideradas não ortodoxas pela maioria das empresas, em virtude dos significativos resultados que proporcionam, tendem a consolidar-se como instrumentos de gestão de pessoas no mercado de trabalho, com o específico objetivo de retenção de talentos nas empresas.

BIBLIOGRAFIA

- As 150 melhores empresas para você trabalhar. Edição especial EXAME / VOCÊ S.A. ,
Dezembro de 2005.
- As Pessoas e a Melhoria da Qualidade. 2 ed. – Porto Alegre : SEBRAE/RS , 2003.
- ASSIS, Marcelino Tadeu de. *Indicadores de gestão de recursos humanos*. Rio de Janeiro :
Arquimedes , 2004.
- BRIDGES, William. *Um mundo sem empregos*. São Paulo : Makron Books, 1995.
- Crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho diminui desigualdade.
Agência USP de notícias . <http://www.usp.br/agen/repgs/2004/imprs/240.hm>
- DAVEL, Eduardo, VASCONCELOS, João (orgs.) *Recursos humanos e subjetividade*.
Petrópolis, RJ : Vozes, 1995.
- Mercado de Trabalho : oportunidades e desafios para o presente. SENAC
<http://www.senac.br/informativo/BTS/272/boltec272d.htm>
- Os direitos das mulheres são direitos humanos. União Brasileira das Mulheres
<http://www.ubmulheres.org.br/paginas/artigos/eline.htm>
- Pesquisa nacional de Amostragem por Domicílios . IBGE . <http://www.ibge.gov.br>
- ROCHA-PINTO, Sandra Regina da *et al.* *Dimensões funcionais da gestão de pessoas*. 3 ed.
Rio de Janeiro : FGV , 2004.
- Séries históricas das mulheres . Fundação Carlos Chagas
http://www.fcc.org.br/mulher/series_historicas/
- VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. São Paulo : Atlas , 1999.

ANEXO I

Lista das melhores empresas brasileiras para a mulher, classificadas segundo pesquisa publicada pela revista Exame/Você S.a – edição especial de Dezembro de 2005

Posição	EMPRESA	Nº de funcionários	% de mulheres
3	Credicard	485	51
6	Landis-Gyr	257	38
7	SERASA – SP	2113	52
8	Magazine Luiza	5843	47
12	Banco Real	25002	51
13	Rede Accor	9629	55
18	Bradesco	62277	46
21	BV Financeira	1659	52
24	Citigroup	3240	50
30	Eurofarma	1830	38
33	Grupo Zema	2431	44
40	Nokia	2273	49
42	Orbitall	2953	51
44	Porto Seguro	4460	50
46	Softway Call center	4324	69
47	Telefônica	6935	38
52	Associação Comercial de S.P.	800	56
58	Astrazeneca farmacêuticos	821	38
59	Boehringer-Ingelheim	1028	37
61	Bristol-Myers Squibb	843	36
66	Dell Computadores	699	35
70	Intelbrás	986	64
73	Lilly Laboratórios	646	43
74	Lojas Salfer	913	56
86	Redecard	780	51
88	Schering-Plough	1222	39
91	Visanet	682	39
95	American Express	396	52
96	Amil	175	77
97	Apsen Farmacêutica	466	57
111	Fersol	256	59
118	Hoken International	153	37
121	Ipiranga	202	38
123	Laboratório Sabin	305	76
125	Marelli Móveis	132	35
129	Novo Nordisk Laboratórios	178	44
131	Organon Farmacêutica	466	39
134	Phoenix Eletrônicos	474	37
137	Sab Company	176	46
138	Sankyo Pharma	239	45
139	São Barnardo Saúde	196	57
141	Sicredi Região dos Vales	114	40
148	UNIMED Blumenau	215	13
149	UNIMED S. José do Rio Preto	208	73
150	UNIMED (Taquari e Rio Pardo)	196	69