

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE CAMPO LIMPO PAULISTA
CURSO DE PSICOLOGIA

Trabalho de Diplomação

A mulher gestora de RH e seus desafios

Ana Beatriz Dias

Deylane da Conceição Lopes

CAMPO LIMPO PAULISTA

2021

A mulher gestora de RH e seus desafios

*Trabalho de Conclusão de Curso
submetido ao Centro Universitário
Campo Limpo Paulista, como
parte dos requisitos necessários
para obtenção do Grau de
Bacharel em Psicologia, sob a
orientação da Professora Dra
Rose Meire Mendes de Almeida -
CRP 06/488164.*

Campo Limpo Pta (SP), 30 de
Novembro de 2021.

Ana Beatriz Dias

Deylane da Conceição Lopes

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dra Rose Meire Mendes de Almeida

Prof. Esp. Matheus Vinicius Oliveira

Dedicamos este trabalho às nossas famílias que sempre nos apoiaram em todas as decisões e lutaram para que tivéssemos formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço e dedico toda minha formação a minha família por todo apoio e motivação ao longo desses anos, em especial aos meus pais que sempre estiveram ao meu lado, sempre me incentivando em meus estudos e minha carreira, bem como meus irmãos que sempre se propuseram a estarem comigo frente a todos desafios e possibilidades, a minha mais profunda gratidão a Deus, aquele que me guia e me guarda e que sempre me mostrou o caminho certo a prosseguir, assim como meus verdadeiros amigos no qual sempre obtive auxílio e apoio.

Ana Beatriz Dias

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos que no decorrer da minha jornada, me inspiraram em ser uma pessoa melhor, em especial:

A Deus, que me manteve resiliente em tantos momentos, todas às vezes que eu pensei em desistir.

Aos meus pais, que me ensinaram o amor pelos livros, disciplina e que nunca me deixaram esquecer o lugar de onde eu vim e aonde eu posso chegar.

A minha irmã e minha esposa, pois sempre me incentivaram em todas as decisões e estiveram comigo nos momentos mais difíceis.

Aos meus professores, que sempre foram exigentes, querendo extrair o melhor de mim e aos meus colegas de sala, que foram tão companheiros em muitos momentos compartilhando alegrias, ensinamentos e dores.

Deylane da Conceição Lopes

RESUMO

Atualmente, muitas empresas têm mulheres na sua gestão de Recursos Humanos, conseguindo ficar à frente de muitas outras que fazem a gestão muitas vezes de forma antiquada e sem planejamento. Apesar de algumas se destacarem, principalmente quando a gestão é realizada de forma que segue algumas diretrizes como gestão por competência e plano de carreira, há ainda um mercado que prefere os homens nos cargos de liderança em outros setores, apesar de muitas pesquisas indicarem que mulheres atuam tão bem quanto eles quando se fala de planejamento, competências e liderança. A monografia, contará a história da mulher no mercado de trabalho, como alguns preconceitos foram ultrapassados, fazendo com que conquistassem alguns direitos e abrissem o caminho para futuras gerações de mulheres gestoras. Através de justificativas sobre gestão feminina e o ambiente de Recursos Humanos, será realizado através de pesquisa bibliográfica sobre empresas que tem a mulher na gestão desse setor, o caminho que pode ser feito em outros setores e quais os empecilhos. O intuito é justificar a gestão feminina e abrir oportunidades para outras mulheres que ainda precisam de uma atitude e voto de confiança de algumas empresas, consequentemente verificando o que promove a mulher em Recursos Humanos.

Palavras-chave: Gestão Feminina. Gestão por Competências. Homens e Mulheres. Recursos Humanos.

ABSTRACT

Currently, many companies have women in their Human Resources management, managing to stay ahead of many others that manage it often in an old-fashioned and unplanned way. Although some stand out, especially when management is carried out in a way that follows some guidelines such as management by competence and career plan, there is still a market that prefers men in leadership positions, although many surveys indicate that women perform so well or better than them when it comes to planning, skills and leadership. The monograph will tell the story of women in the job market, how some prejudices were overcome, causing them to win some rights and pave the way for future generations of women managers. Through justifications about female management and comparison with male management, a study will be carried out in Human Resources companies that are managed by women and raising their biggest challenges. The aim is to justify female management and open opportunities for other women who still need an attitude from some companies.

Keywords: Female Management; Competency Management; Men and women; Human Resources.

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

- CIT - Contrato Individual de Trabalho.
- CLT - Consolidação das Leis de Trabalho.
- CHA - Conceito de Conhecimento, Habilidade e Atitude.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).
- PEA - População economicamente ativa.
- RH - Recursos Humanos.
- TSE Tribunal Superior Eleitoral.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
JUSTIFICATIVA.....	11
OBJETIVO GERAL.....	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
METODOLOGIA DE PESQUISA.....	12
2. AS MULHERES, LUTAS E CONQUISTAS.....	13
GESTÃO E TRABALHO.....	15
3. FORMAÇÃO PARA RECURSOS HUMANOS.....	18
O SETOR DE RECURSOS HUMANOS.....	18
4. O QUE É SER LÍDER?.....	20
GESTÃO POR COMPETÊNCIAS- CHA.....	22
COMPETÊNCIAS FAVORÁVEIS AOS LÍDERES.....	23
5. HOMENS X MULHERES X DESAFIOS.....	26
6. COMO A PSICOLOGIA PODE AJUDAR?.....	29
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	31
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	33

1. INTRODUÇÃO

Como revela a história, as mulheres nem sempre participaram do mercado de trabalho e socialmente, eram colocadas como as mais frágeis, incapazes e dependentes, sem direito a exercer uma profissão, suas responsabilidades eram cuidar da casa e dos filhos, o provento da família era de responsabilidade do homem, social e moralmente era representação de masculinidade.

Desde as fábricas agrícolas na Inglaterra, em torno de 1760, onde a economia agrária se tornou industrial, mulheres e crianças participavam do trabalho, mas em condições degradantes, desde então, as mulheres foram deixadas em casa e as crianças encaminhadas para a escola, pois não traziam lucros para essas fábricas como os homens, firmando o estereótipo de “provedor” para os homens e “dona de casa” para as mulheres.¹

Percorreu assim durante muitas décadas, para a mulher não era permitido questionar, nem muito menos reivindicar seus direitos ou nem sequer tinham ideia de como fazê-lo, onde homens brancos e ricos já foram os únicos portadores de direitos civis, políticos e sociais.

As diversas formas de discriminação e de violência contra a mulher são manifestações de relações de poder historicamente desiguais, que chamamos de “violência de gênero”, violações dos direitos das mulheres. A partir de 1993, os direitos das mulheres e das meninas foram pela primeira vez, concebidos como parte integrante e indivisível dos direitos humanos universais.²

Algumas transformações foram necessárias e tiveram um grande impacto para a sociedade, entre 1890 e 1994, nos Estados Unidos, as mulheres da maioria dos Estados adquiriram o direito de votar e se candidatar a um cargo público, o que no Brasil aconteceu em 1932, passaram a ser maioria da população em 1940, em 1998 atingiram a maioria do eleitorado, vivem mais que os homens em média 7 anos, ultrapassaram os homens em anos de estudo, se destacaram em olimpíadas, são maioria de contribuintes da previdência, em 1988 conquistaram a igualdade legal de direitos, inclusive chegaram à presidência em 2010 e 2014.³

No Brasil a partir de 1932, onde a mulher adquiriu direito ao voto, através do Decreto nº 21.076 instituído no Código Eleitoral Brasileiro e consolidado na Constituição de 1934 e com o final da Segunda Guerra Mundial em 1945, que influenciou o mundo todo, pois

¹ NARVAZ, Martha Giudice; KOLLER, Sílvia Helena. Famílias e patriarcado: da prescrição normativa à subversão criativa. *Psicologia & Sociedade*, v. 18, p. 49-55, 2006.

² SAFFIOTI, H. Contribuições feministas para o estudo da violência de gênero. *Cadernos Pagu*, v.16, 115-136, 2001.

³ ALVES, José Eustáquio Diniz; CAVENAGHI, Suzana Marta; CARVALHO, Angelita Alves de; SOARES, Maira Covre Sussai. **Meio Século de feminismo e o empoderamento das mulheres no contexto das transformações sociodemográficas do Brasil**. São Paulo: EUSP, 2017.

muitos homens retornavam da guerra mutilados, a mulher teve abertura para participar das decisões políticas e algumas sociais, mesmo que pequenas, eram grandes passos. As mudanças surgiram a partir das decisões políticas que começaram a inserir na sociedade a sua opinião e ter autonomia sobre seu futuro, mesmo que exploradas em alguns momentos, as leis começaram a mudar. Com a chegada do contrato individual de trabalho (CIT), pois muitos acordos como horários, descanso remunerado, condições de segurança e higiene dos locais de trabalho, escritas na carteira em 1932 e inseridas na Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) e utilizadas até os dias atuais.

Os obstáculos sempre foram muitos, embora houvesse um grande crescimento na população economicamente ativa (PEA), passando de 17,1 milhões de pessoas em 1950 para quase 93,3 milhões de pessoas em 2010. As mulheres conquistaram espaço em trabalho e estudo, melhorando a cada ano a porcentagem de estudo, quase chegando a uma pararelidade com os homens, porém não foram extintos os problemas de segregação, discriminação salarial, embora diminuídos, onde as mulheres de 16 a 24 anos recebiam 85% do rendimento dos homens em 2000 e receberam 88% em 2010, porém as mulheres de outra faixa etária com 60 anos ou mais, recebiam 57% do rendimento masculino em 2000 e passaram a receber 64% do rendimento dos homens com a mesma faixa etária em 2010, justificando talvez, a diminuição de investimento na carreira devido a “dupla jornada”.⁴

De contrapartida, mesmo com todos os percalços algumas mulheres conseguiram se destacar, algumas empresas deram oportunidades para a diversidade de funcionários e ideias, as mulheres mesmo que em pequena porcentagem começaram a ocupar cargos que inicialmente eram somente denominados aos homens, trazendo resultados significativos e proporcionando a abertura de mercado para muitas outras. O setor de Recursos Humanos, muitas vezes desvalorizado por outros setores, ilustra exatamente a gestão feminina, pois por muitos anos foi estigmatizado como "coisa de mulher".

Essa gestão quando é realizada por mulheres, realizada por competências, planos de carreira, estratégia e resultados de desempenho, tanto nas relações interpessoais, com outros setores e até mesmo dentro do próprio Rh, pois é onde são colocados no papel os planos que serão desenvolvidos em todos os planos da empresa, desde quantas pessoas serão contratadas, quanto será gasto com benefícios e até mesmo quais as competências necessárias para isso. No setor de recursos humanos a liderança de gerentes é de 73% feminina, de acordo com a Pesquisa do *Bureau of Labor Stati* de 2015, onde demonstra ainda os números de 43% em Marketing e 27% em TI.

Sendo também a área onde tem menos diferença de salário, onde as mulheres ganham apenas 6% menos do que os homens, de acordo com a revista Exame. Ainda de acordo com a Revista Exame, em 2021, as mulheres continuam ganhando menos do que os homens, porém a diferença caiu graças à escolaridade.

⁴ ALVES et al., 2017, *op. cit.*

As mulheres obtiveram um salto de 18% na remuneração, onde os homens tiveram apenas 9%. O salário feminino saltou de R\$3232 (1998 a 2018) para R\$3814 (de 2019 até abril de 2021), enquanto o público masculino passou de R\$4070 para R\$ 4422. Ao falarmos de cargos de diretoria elas foram de 43% para 46% e de gerência de 45% para 49%.⁵

Através de todos os levantamentos e exemplos, o trabalho tem como objetivo responder a seguinte pergunta de pesquisa: **O que promove a mulher no setor de Recursos Humanos?**

Nos capítulos que discorrem o trabalho acadêmico pode-se identificar qual é o modelo de gestão exercido pelas mulheres e por homens e as diferenças estruturais que fazem com que o setor de Recursos Humanos seja um setor de promoção de igualdade. O trabalho e a sua importância se justificam devido aos grandes passos que as empresas estão percorrendo ao realizar uma contratação de uma forma que os paradigmas sejam quebrados e alguns preconceitos ultrapassados.

Justificativa

Muito se fala sobre o quanto as mulheres fazem e são corretas quando desenvolvem alguma atividade, como é o caso de uma pesquisa realizada para a Abeetrans Associação Brasileira das Empresas de Engenharia de Trânsito (ABEETRANS), no mês de julho de 2019, indica as mulheres com maior percepção, quanto aos benefícios proporcionados pelos equipamentos de controle eletrônico de velocidade e também são mais positivas quanto à fiscalização, 46% das mulheres, contra 41% dos homens entrevistados.⁶

No restante do país, as mulheres são a minoria em ocorrências de trânsito, gerando menos acidentes e mortes, de acordo com o que divulga o DPVAT, que ampara as vítimas de acidentes, na publicação mais recente, com dados estatísticos de janeiro a setembro de 2017, apenas 25% foram pagas às mulheres, deixando assim os homens com 75% do restante das indenizações. Comparando com motos, as mulheres aparecem em 12% apenas das ocorrências, enquanto os homens ficam com a maior fatia de 88%, indica a Seguradora Líder.⁷

De acordo com a Universidade da Geórgia em parceria com a *Columbia University*, na Pesquisa comparando homens e mulheres, as mulheres são mais espertas, aprendem melhor e mais rápido, pois são mais atentas, flexíveis e

⁵ SENA, Victor. Mulheres ainda ganham menos, mas a diferença caiu graças a escolaridade. **Exame carreira**, maio 2021. Disponível em: https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2005/07/resolucao2005_10.pdf. Acesso em: 10 set. 2021.

⁶ BATISTA, P. Mulheres e pedestres aprovam mais o controle de velocidade. **Portal do Trânsito**, 2020. Disponível em: <https://www.dicasdemulher.com.br/10-coisas-que-as-mulheres-fazem-melhor-que-os-homens/>. Acesso em: 10 set. 2021.

⁷ SEGURADORA LÍDER. **Edição Especial Mulheres no Trânsito**. 2018 (On-line). Disponível em: https://www.seguradoralider.com.br/documents/boletim-estatistico/boletim_estatistico_mulheres-no-transito.pdf. Acesso em: 10 set. 2021.

organizadas, mantendo-se mais aptas para novos conhecimentos⁸.

Além disso, as mulheres conseguem analisar várias situações em diferentes ângulos e também a maior, se não a mais importante competência que se tornou famosa nos últimos anos, a resiliência, mesmo que por necessidade de gestão do lar e ambiente familiar, as mulheres desenvolveram naturalmente a habilidade de realizar muitas atividades ao mesmo tempo e a maioria com excelência, é o que exemplifica uma pesquisa sobre Homens e Mulheres na gestão de empresas, além de ter muitas características que estão em evidência, principalmente em Gestão de RH as mulheres acabam se destacando no desenvolvimento de competências.

Comprovando assim, com as características, justifica o setor de Recursos Humanos possuir 73% de mulheres em liderança nesse setor. Dessa forma, a relevância dessa pesquisa se faz à medida que pretende discutir a mulher gestora no panorama atual e o porquê o mesmo não se reflete em outros setores. A importância desse trabalho para muitas pessoas que virão após, muitas que podem provocar igualdade nos setores, entender o que acontece no setor de Recursos Humanos que não acontece nos outros setores e o que fazer para que aconteça.

Objetivo geral

Pesquisar e refletir acerca da gestão feminina no setor de Recursos Humanos.

Objetivos específicos

Propor uma discussão sobre a inserção da mulher no mercado de trabalho;

Identificar e refletir sobre os desafios e conquistas da mulher gestora no RH no contexto atual;

Conhecer as competências que são favoráveis para o setor de Recursos Humanos.

Metodologia de pesquisa

A monografia será discorrida e embasada em levantamento bibliográfico a respeito da inserção da mulher no mercado de trabalho, como as mulheres chegaram a alguns cargos de chefia e como é o estilo dessa gestão quando se fala em gestão em Recursos Humanos. Serão apontados também como as características femininas que promovem um setor de Rh mais igualitário e com oportunidades.

⁸ WERNECK, Carolina. 10 coisas que as mulheres fazem melhor que os homens. **Dicas de mulher**, 2013. Disponível em: <https://www.dicasdemulher.com.br/10-coisas-que-as-mulheres-fazem-melhor-que-os-homens>. Acesso em: 10 set. 2021.

2. AS MULHERES, LUTAS E CONQUISTAS

As mulheres, unanimemente, sempre tiveram que lutar em todo mundo por seus direitos, muitas vezes, nem sabiam como podiam questioná-lo. Inicialmente, o trabalho, a eleição, os direitos e até mesmo depois de lutarem por poderem trabalhar ou votar, foi necessário lutar para que essas práticas fossem realizadas por leis e tivessem os mesmos direitos que homens, pois muitas vezes podiam trabalhar, mas em condições precárias ou sem direitos básicos, desde salários, descanso ou leis que respeitassem as mulheres, como a licença maternidade.

A partir da década de 40, aproximadamente (1945), após a segunda guerra mundial, as mulheres tiveram maiores aberturas na economia, na eleição, no mercado de trabalho e até mesmo socialmente, mesmo sendo contrários, os homens precisaram aceitar e muitas vezes, respeitar essas decisões mesmo que fosse apenas porque a lei exigia.

O dia 8 de março representa uma homenagem às mulheres que, lutaram durante muito tempo, pois em 1857 houve um incêndio em uma empresa em *New York* chamada *Triangle Shirtwaist Company*, a partir de um incêndio causando a morte de 146 trabalhadores, onde 125 mulheres morreram carbonizadas. Não foi apenas um evento que deu origem ao dia 08 de março, pois em 1909 em *New York* aproximadamente 15 mil mulheres realizaram uma passeata reivindicando melhores condições de trabalho e o fim do trabalho infantil, além de ficarem mais do que 15 horas de trabalhando diariamente, com salários baixos, que eram comuns nas fábricas nesse período⁹.

Ao se falar em mulheres negras e Brasil, já trabalhavam e eram escravizados, os direitos eram ainda mais escassos. A partir de lutas femininas como o Movimento das Sufragistas, entre 1920 e 1930, que finalmente conseguiram o voto em 1932, sob o governo de Getúlio Vargas, colocaram em pauta, algumas discussões que questionavam a igualdade entre os gêneros, a saúde da mulher e questões sexuais, embora ainda somente as mulheres casadas com autorização do marido e viúvas com renda própria pudessem votar o que mudou em 1934, quando o voto feminino passou a ser previsto na Constituição. Em alguns países, foram até anos mais depois.¹⁰

A partir de 1985, surge a primeira Delegacia Especializada da Mulher, podendo levar adiante denúncias que antes eram tratadas com preconceito e sátiras por parte dos homens. Uma luta, a partir de mulheres que se organizavam para que o

⁹ WIKIPÉDIA. Incêndio na Fábrica da Triangle Shirtwaist. 2020 (On-line). Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Inc%C3%AAndio_na_f%C3%A1brica_da_Triangle_Shirtwaist. Acesso em: 10 set. 2021.

¹⁰ TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. **Dia da Conquista do Voto feminino no Brasil é comemorado nesta segunda**. 2020 (On-line). Disponível em: <https://www.tse.jus.br/imprensa/noticias-tse/2020/Fevereiro/dia-da-conquista-do-voto-feminino-no-brasil-e-comemorado-nesta-segunda-24-1>. Acesso em: 10 set. 2021.

espaço diferenciado para atender a demanda da forma necessária.¹¹

Atualmente, de acordo com o Tribunal Superior Eleitoral (TSE), em 2018, as mulheres representam 52% das eleições, do eleitorado brasileiro, somando 77.076.395 mulheres, a maioria entre 45 e 49 anos- 18.710.832, em segundo lugar as mulheres de 25 a 34 anos, somando 15.755.020, em pleno vigor para votar. Das candidatas, apenas 31,89% eram mulheres, comprovando que ainda quem é maioria são os homens na hora de tomar as decisões.¹²

De acordo com o Ministério da Economia e do Trabalho, em 2019, 43,8% dos cargos de chefia no país são ocupados por mulheres, embora um número consideravelmente alto, as mulheres tem um salário 69,8% menor do que dos homens, desenhando assim a desigualdade nas questões trabalhistas, pois muitas mulheres ainda tem jornada dupla, muitas são chefes de família e também mantém um número de anos de estudo maior do que os dos homens, as mulheres estudam em média 10 anos e os homens 9,3 anos, mesmo com todas as dificuldades, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Quando se realiza alguns recortes como região, cor da pele, escolaridade e idade, alguns perfis podem ser traçados e a justificativa é de que as mulheres estão concentradas nos trabalhos que apresentam remuneração mais baixa. Quando se fala em cargos de liderança, os fatores discriminatórios são os mais relevantes para serem combatidos.¹³

Afunilando para o setor de Recursos Humanos, as mulheres representam 73% e é predominante feminina, pois sempre foi conhecido como “coisa de mulher”, carregado de preconceito e justificativas, seguindo por 43% em marketing e 27% em Ti. Mesmo que com alguns estigmas, as mulheres conseguiram ocupar o seu espaço, pequeno se comparado com outros setores, porém, através de uma gestão estratégica e realizada por competências conseguem justificar a sua liderança e os benefícios que muitas vezes, homens não conseguiram.

A ideia é agregar todas essas competências e habilidades para serem utilizadas em outros setores, já que muitas vezes as mulheres precisam escalar uma grande parede que divide o “senso comum” e a opinião formada, muitas vezes, as empresas só estão acostumadas a realizar as ações dessa ou daquela determinada

¹¹ MIGALHAS. **Foi uma conquista**. 2019 (On-line). Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/quentes/308147/foi-uma-conquista---diz-delegada-responsavel-pela-primeira-delegacia-da-mulher-criada-no-pais>. Acesso em: 10 set. 2021.

¹² TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. **Mulheres representam 52% do eleitorado brasileiro**. 2018 (On-line). Disponível em: <https://www.tse.jus.br/imprensa/noticias-tse/2018/Marco/mulheres-representam-52-do-eleitorado-brasileiro>. Acesso em: 10 set. 2021.

¹³ BRASIL. Ministério do Trabalho e do Emprego. **Mulheres ocupam 43,8% dos cargos de chefia no país**. Jusbrasil, 2019. Disponível em: <https://mte.jusbrasil.com.br/noticias/683265066/mulheres-ocupam-438-dos-cargos-de-chefia-no-pais#:~:text=Dos%202%2C6%20milh%C3%B5es%20de,43%2C8%25%20do%20total.&text=%22Na%20m%C3%A9dia%2C%20as%20mulheres%20continuam%20ganhando%20menos%20que%20os%20homens>. Acesso em: 10 set. 2021.

forma.¹⁴

As mesmas questões que distanciariam as mulheres dos outros setores, foram as mesmas questões que fizeram algumas se destacarem no setor de Recursos humanos, algumas características, claro que não justifica apenas ser mulher, mas certas habilidades se destacam quando comparadas com homens, pois são favoráveis ao ambiente de Recursos Humanos, que é na sua maioria administrado por mulheres, onde a qualidade é o primeiro ponto em questão e também a abordagem que as mulheres dão ao seu trabalho, mesmo com influências socioeconômicas, formação, é possível identificar e diferenciar o padrão de homens e mulheres em seus trabalhos, onde as mulheres investem mais em desenvolver talentos, homens investem em contrapartida em consultoria e aconselhamento.

Considerando as necessidades atuais de mercado como ambientes de trabalho mais diversos, com diferentes etnias, diferenças sociais e culturais trazem o desenvolvimento das empresas atuais.¹⁵

Gestão e trabalho

Durante muitos anos, as pessoas foram desvalorizadas em seus ambientes de trabalho, dava-se mais valor às máquinas, ao dinheiro e as ideias ficavam por último na fila de agradecimentos. O cenário atual das empresas está diretamente ligado ao talento, competências e capacidade intelectual das pessoas.

As pessoas investem tempo, dedicação, esforço mental, além de realizar um trabalho o qual foi concordado, muitas vezes o sucesso está além do que está em contrato, muitas vezes uma atitude e uma forma de fazer coloca uma empresa ou funcionário em vantagem.

As mudanças corporativas são muito rápidas e é necessário adaptar-se ao mercado de trabalho e, além disso, às mudanças que acontecem no mundo em vários aspectos como globalização, desenvolvimento tecnológico, cultural e é necessário estar competitivamente ativo, como as pessoas que trabalham nas empresas que mantêm o seu status, o legado e lideram, tomam decisões, supervisionam e dirigem os negócios da empresa.¹⁶

Ao se falar em Recursos Humanos, a administração e gestão têm um papel importante de ser realizada junto com os colaboradores e entendê-los como seus parceiros de trabalho, são as pessoas que mais entendem de negócio. As pessoas são um recurso ativo para o trabalho, pois toma decisões, empreende ações e

¹⁴ STARSOFT. **Mulheres comandam os cargos de liderança do departamento de RH**. 2020 (On-line). Disponível em: <https://starsoft.com.br/blog/mulheres-comandam-os-cargos-de-lideranca-do-departamento-de-rh/>. Acesso em: 10 set. 2021.

¹⁵ STARSOFT, 2020, *op. cit.*

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas O novo papel do Rh nas organizações**. 4. ed. Baruei, SP: Manole, 2014, p. 9.

criam inovação, conseqüentemente agregando valores dentro das organizações.¹⁷

Não basta apenas realizar a gestão dessas pessoas, mas direcionar e estar ativamente participando do processo de crescimento do trabalho, as pessoas não são vistas mais como apenas um número quando o assunto é gestão e sim como parceiro ativo no seu desenvolvimento.

O que difere o setor de recursos humanos de algumas empresas para outras é exatamente como é desenvolvido e abordado para o restante da empresa. As pessoas tem a capacidade de sustentar o negócio e assegurar a competitividade.¹⁸

O RH teve alteração de nome em algumas empresas, gente e gestão, gestão de pessoas, gestão com pessoas, gestão do talento humano, administração do capital intelectual, entre outros. Anteriormente, as pessoas eram vistas apenas como pessoas que desenvolviam o trabalho ou uma função para receber um valor mensalmente, atualmente as pessoas são vistas na maioria das empresas como capitais ativos e necessários para conquistar metas e objetivos corporativos podem desenvolver carreiras e crescer juntamente com a empresa.

Algumas mudanças já são analisadas e podem ser vistas em algumas formas de atuação como a forma em que as pessoas eram vistas, o tratamento era igual para todos, ênfase operacional e o trabalho eram isolados passou a ver as pessoas como seres humanos, tratamento individualizado e personalizado (de acordo com as competências e necessidades dos cargos), criatividade e colaboração. Ainda se falando em gestão de talentos, pode-se destacar inovação, participação ativa e pró-atividade.¹⁹

A Gestão de Pessoas, acima de tudo um ambiente dinâmico e muito importante para o papel para a estratégia empresarial.

Pessoas como recursos (anteriormente)	Pessoas como colaboradores ou parceiras (atualmente)
Empregados isolados nos cargos	Colaboradores agrupados em equipes
Horário rigidamente estabelecido	Preocupação com resultados
Preocupação com normas e regras	Atendimento e satisfação do cliente
Subordinação ao chefe	Vinculação à missão e à visão
Dependência da Chefia	Interdependência com colegas e equipe
Alienação à organização	Participação e comprometimento

¹⁷ *Ibidem.*

¹⁸ *Ibidem.*

¹⁹ CHIAVENATO, 2014, *op. cit.*, p. 3.

Executoras de tarefas	Ênfase na ética e na responsabilidade
Ênfase nas destrezas manuais	Fornecedoras de atividades
Mão de obra	Ênfase no conhecimento
	Inteligência e talento

Figura: Pessoas nas organizações

Fonte: Chiavenato (2014).

3. FORMAÇÃO PARA RECURSOS HUMANOS

A partir de 1970, onde os sindicatos começaram a pressionar as empresas por um modo de trabalho com benefícios, segurança e condições de trabalho especiais. Tudo isso, exigia uma nova postura das empresas. Na década de 80 surgiu o curso de Administração de Recursos Humanos, o que demandou uma área que antes era dominada por advogados, agora uma nova formação como psicólogos e administradores.

O mercado nessa época era pouco exigente, onde fazia que essa formação fosse necessária e suficiente para as demandas. A partir do momento que os trabalhadores se tornaram a vantagem competitiva nas empresas, essa formação passou a ser antiquada. Atualmente, o RH é a área que cuida dos problemas relacionados às pessoas, mas também que utilizam as pessoas como recursos e necessidades empresariais como treinamento, admissão, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal.

Para trabalhar em Recursos Humanos muitas vezes é necessário ser graduado em Psicologia, Administração ou até nos dias atuais o curso tecnólogo (2 anos) de Gestão de Recursos Humanos. Após a formação inicial é necessário a pós-graduação em Gestão de Pessoas, Recursos Humanos ou até mesmo outras especializações como Recrutamento e Seleção, visto que o setor é um mundo vasto de possibilidades e com muitas ramificações como treinamento, seleção, recrutamento, desenvolvimento.²⁰

O setor de recursos humanos

A área de recursos humanos, Rh para os mais íntimos, realiza a gestão das pessoas de uma empresa, além disso, potencializa o capital humano, pois o talento pode ser lapidado e se não tiver orientação também pode “derrubar” uma empresa, pois todas as pessoas que fazem parte da empresa estão ligadas indireta ou diretamente, através do RH, capacitando, retendo e motivando as pessoas que desenvolvem o trabalho.

O setor de Recursos Humanos, deixou de ser apenas para realizar pagamentos e contratações quando necessário, mas passou também fazer parte da estratégia das empresas, pois é nele que através de algumas metodologias como avaliação de desempenho, engajamento de colaboradores, valorização dos ambientes e competências interferem positivamente na tomada de decisão de muitas empresas.

O setor de Rh é quem define as pessoas que serão agregadas (contratação), aplicadas (desempenho de cargos), recompensa de pessoas (incentivos, carreiras e remuneração), desenvolvimento de pessoas (treinamento e desenvolvimento),

²⁰ KNEVITZ, Daiana. A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais. **Administradores.com**, mar. 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais>. Acesso em: 10 set. 2021.

manter pessoas (engajamento e qualidade de vida) e monitoramento de pessoas (banco de dados e talentos).²¹

O RH passou a ser muito mais estratégico e as pessoas que estiverem aptas e selecionadas para trabalhar nesse setor, são necessárias que estejam cada vez mais desenvolvendo as suas competências com foco em metas, é o que busca as empresas atuais, diferentemente das necessidades empresariais de outrora.

Dentre várias outras funções, o setor de RH é responsável por Recrutamento e Seleção, quando busca perfis ideais para cargos e deve ser eficiente e assertivo, Motivação de funcionários e ambientes, criando iniciativas de valorização do funcionário, benefícios onde age desde uma pesquisa de clima como um benefício que as pessoas estão insatisfeitas, reter talentos, mantendo as pessoas que poderão ser possíveis gestores, satisfeitos e com grande grau de influência nos outros, plano de carreira, onde visará estrategicamente o melhor para a empresa através de investimento em funcionário e por fim, melhorar setores e medir ações, visando assim o futuro da empresa.

O Rh precisa ser atualmente muito mais estratégico, pois fará desde a contratação de perfis tem que haver com a cultura da empresa, DNA corporativo, acompanhamento através de avaliações de desempenho, também a motivação e engajamento da empresa e da marca.

Através de alguns benefícios, também é possível realizar os ajustes conforme necessidade, não precisa ser algo muito grande ou caro, algumas empresas colocam como benefícios alguns diferenciais como: folga no dia do aniversário, saídas mais cedo as sextas, home-office, ainda mais em Pandemia, muitas empresas mudaram o modelo para se adequarem as necessidades sanitárias sem ter muitos impactos em suas empresas, algumas até liberaram ajuda de custo para o trabalho ser feito a partir de casa. O Rh deve sempre estar preocupado em alcançar as metas através de pessoas.²²

²¹ CHIAVENATO, 2014, *op. cit.*, 19.

²² KENOBY. **Recursos humanos: tudo o que você precisa saber sobre o RH.** 2020 (On-line). Disponível em: <https://www.kenoby.com/blog/recursos-humanos>. Acesso em: 13 out. 2021.

4. O QUE É SER LÍDER?

Liderar é gerir pessoas, função que desenvolvida em muitas empresas e é necessário ter competências²³ ou desenvolvê-las para exercer essa capacidade de trabalho.

As exigências do mercado passaram a serem outras e também as exigências para novos líderes, como papéis operacionais e estratégicos, desde a entrada na empresa, pois através de carreira será necessário cada vez mais ter esses papéis desenvolvidos e necessidades claras.

Os líderes serão responsáveis por criar e cada vez mais desenvolver papéis múltiplos, complexos e em constante mudança como Operacional e Burocrático para Estratégico, policiamento e controle para parceria e compromisso, curto prazo e imediatismo para longo prazo, administrativo para consultivo, foco na função para foco no negócio, foco interno e introvertido para foco externo e no cliente, reativo e solucionador de problemas para proativo e preventivo, foco nas atividades e nos meios para foco nos resultados e nos fins.²⁴

As empresas não buscam apenas profissionais para liderar e sim profissionais dispostos a desenvolver e cada vez mais focados em relacionamento interpessoal, pois líder é capaz de influenciar pessoas, influenciar atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos, o que nem sempre quem vai influenciar vai ser diretamente o gestor ou chefe, pode ser um colega de trabalho. Algumas características e competências são comuns aos líderes como influência e poder, que está ligada à exemplos, o líder influencia os seus liderados se também o fizer, portanto participar do desenvolvimento de um trabalho é a melhor forma de influenciar outros funcionários, “colocar a mão na massa”.²⁵

Existem 5 fatores que determinam uma boa liderança, como experiência, referência, legitimidade, recompensa e coerção que classificam uma pessoa como bom líder, não basta apenas estar nomeado para o cargo, mas também fornece informações sobre o trabalho, às vezes com experiência, às vezes com conhecimento. Referência, admirar ou gostar do líder, principalmente se outras pessoas gostarem desse líder. Legitimidade, estar no comando por ser o supervisor.

Recompensa é a habilidade de recompensar os subordinados de acordo com o desenvolvimento das suas funções, como bônus, promoções, folgas, aumentos de salários, de acordo com a política da empresa, não precisa ser nada em grande escala, reconhecimento público, folgas, almoços quando devidamente corretos podem influencia influenciar os demais e o manter em liderança.

²³ Competência corresponde ao conjunto de características que se espera possuir em determinado cargo, diz respeito à aptidão, habilidade e capacidade de resolver problemas.

²⁴ CHIAVENATO, 2014, *op. cit.*, p. 41

²⁵ FRENCH, John Rp; RAVEN, Bertram. **As bases do poder**. Studies in social power. Cartwright, p. 150-167, 1959.

E por último o poder de coercitivo, onde são punidos os funcionários que não executarem os seus trabalhos devidamente ou faltarem em algum aspecto, e claro que dependendo da empresa é necessário avaliar, aplicar feedback²⁶, verificar competências, mas para os outros funcionários é importante esse último poder pois os funcionários não gostam de realizar trabalhos de outros funcionários, embora às vezes, seja necessário.²⁷

À medida que o poder e liderança podem ser muito positivos, também há os casos em que o subordinado é perseguido por algum motivo e o líder ultrapassa os seus direitos como: demonstrar poder, punir sem necessidade, solicitar favores pessoais, o que resulta em um ambiente de trabalho intimidante e desconfortável para a equipe e o subordinado.²⁸

O assédio sexual, que talvez seja o abuso de poder mais conhecido, como exemplo propostas e pedido sexuais mal recebidos, contato físico indesejado, linguagem ofensiva, convites para encontros amorosos, ameaças de punição pela recusa aos pedidos, são alguns exemplos de como o assédio sexual se dá na prática e como pode ser constrangedor em um ambiente de trabalho, principalmente quando parte do líder para uma funcionária. O assédio é ilegal em muitos países, com indenizações em dinheiro, porém as empresas também são responsáveis pelo comportamento e pelas permissões de seus empregados no decorrer de sua carreira.

Nos dias atuais, uma pesquisa recente realizada demonstra que 52% dos profissionais já sofreram assédio moral e sexual no ambiente de trabalho. As situações constrangedoras significam 84%, realizadas por chefes ou alguém que tem o cargo mais alto. De 5000 pessoas, 87,5% não denunciaram o assédio, o que é necessário para que as empresas olhem mais de perto para essa questão como um canal de comunicação com as vítimas. Desse total, 39,4% disseram que não denunciou por medo de perder o emprego, além de represálias (31,6%), vergonha (11%), medo de culpa (8,2%) e sentimento de culpa (3,9%), os casos em que houve a denúncia 74,6% permaneceu na empresa após a denúncia. Assédio moral, também é bem frequente onde piadas, chacotas, agressões verbais e gritos constantes, dos entrevistados 47,3% já sofreram essa agressão e onde 51,9% do grupo são mulheres.²⁹

Ambos atrapalham o desenvolvimento profissional e de carreira para o profissional, para as mulheres o que muitas vezes encontram dificuldade para se consolidarem a sua carreira, uma denúncia pode ter consequências irreparáveis para a profissional, além dos impactos psicológicos para esse indivíduo. É

²⁶ Feedback, retorno em inglês, significa o momento no qual uma pessoa recebe uma orientação sobre uma ação realizada, trabalho, etc.

²⁷ FRENCH; RAVEN, 1959, *op. cit.*, p. 150-167.

²⁸ SPECTOR, Paul. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002, p. 333.

²⁹ VALENTE, Heloísa. 52% dos profissionais já sofreram assédio. **Vagas profissões**, s./d. Disponível em: <https://www.vagas.com.br/profissoes/52-dos-profissionais-ja-sofreram-assedio/>. Acesso em: 24 set. 2021.

necessária a intervenção e uma política correta mediante a postura dos homens e das mulheres antes e depois da denúncia.

Gestão por competências- cha

A gestão por competências é uma nova tendência de gestão de pessoas e algumas empresas já utilizam esse modelo de gestão, principalmente quando se fala em pessoas de diferentes formações, idades, regiões e também diversidade. As empresas buscam atrair novos talentos de acordo com a necessidade daquela vaga ou setor, desenvolvimento de competências pois as empresas buscam também colaborar com o funcionário em questão de plano de carreira e assim também retém talento para as necessidades empresariais, também remuneração por competências, o que é uma forma de incentivar as pessoas a cada vez mais estarem de acordo com o que a empresa propõe como remuneração variável, participação dos resultados, o que também faz com que seja criada uma competitividade entre os funcionários. Tudo isso faz com que a estratégia organizacional tenha um papel fundamental no desenvolvimento de normas e necessidades organizacionais.

O conhecimento, as habilidades e as atitudes direcionam todas as decisões de uma empresa e das pessoas que nela estão. Saber o porquê, saber como e querer fazer, pode mudar o percurso do sucesso empresarial, assim divide-se as competências. Não é somente um conjunto de habilidades, mas também como serão envolvidos os valores e crenças influenciando a sua forma de agir. Quando uma empresa está definindo o perfil de um determinado cargo e o que precisa para exercê-lo, está justificando o que é necessário para ocupar uma vaga e os candidatos que tiverem essas competências se destacarão entre os outros, os que assim desejarem e forem direcionados poderão ser desenvolvidos para ocupar vagas futuramente quando estiverem preparados, é responsabilidade de Recursos Humanos, mais especificamente o gestor de Rh.

As características podem estar relacionadas ao indivíduo ou a empresa, o conjunto de características que serão necessárias para um determinado cargo, conjunto de competências.

Através de algumas habilidades, conhecimentos, posturas e comportamentos é possível realizar um trabalho necessário e eficaz, visando o futuro e as tomadas de decisões que serão necessárias, agregado valores econômicos e sociais a indivíduos e organizações, na medida em que são ajustados no exercício de suas atividades.³⁰

Nas organizações, alguns conceitos tomaram espaço e são bastante comentados, como o CHA, que é o conceito utilizado pela gestão de pessoas para gerir por

³⁰ KNEVITZ, Daiana. A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais. **Café com administradores**, 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais>. Acesso em: 24 set. 2021.

competência.

C - Conhecimento é derivado do saber, da informação e da junção de dados, aprimoramento, desejo de saber mais a fundo. Nas empresas o conhecimento pode ser adquirido através de treinamentos e no desenvolvimento da atividade. O conhecimento também deve ser valorizado a medida em que o funcionário busca através de cursos, especializações, estudos em horas vagas, pesquisas e etc.

H - Habilidade, o saber fazer, colocar em prática tudo aquilo que aprendeu na teoria, errar muitas vezes e ter habilidade para desenvolver, praticar, voltado para a ação e execução, o conhecimento é aperfeiçoado à medida que se faz tal trabalho. Em algumas empresas a habilidade também é valorizada de acordo com o tempo de casa, qualidade da ação e também experiência.

A - Atitude, atitude, o que eu faço com todo esse conhecimento, o grau de comprometimento, está diretamente ligado a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, a coragem e vontade para desenvolver o trabalho. Nessa competência é necessária uma gestão baseada em incentivos e promoções aos colaboradores que exercem atitude.

O Sucesso está diretamente ligado a metodologia de processos, mapeamento de competências e ajustes conforme necessários, assim faz com que é possível definir quais serão os critérios para a avaliação, promoções, além de treinamentos para que melhore o desempenho dos colaboradores.³¹

Competências favoráveis aos líderes

Liderar é estar no comando ou ser chefe de pessoas, porém estar no comando de uma atividade ou trabalho não faz as pessoas ouvi-lo, pois é necessário, um conjunto de atitudes e características para demonstrar influência sobre as outras pessoas.³²

Os líderes informais existem e surgem muitas vezes, em grupos de trabalho e podem ter maior influência sobre os outros funcionários, mais até do que está nomeado como líder, por isso é necessário prestar atenção e desenvolver alguns fatores para se chegar ao sucesso. Há algumas competências que são favoráveis e necessárias para se liderar, muitas vezes são elas que se destacarão em um desenvolvimento de uma atividade, principalmente atualmente, onde muitas pessoas estão se graduando e fazendo algumas especializações, é necessário muito mais do que a faculdade e alguns cursos. Em alguns casos já são características que o próprio sujeito já possui e falta apenas desenvolver, por isso é tão importante uma gestão baseada em competências, os líderes podem ser os primeiros a enxergar potencial em algum funcionário, além disso, ter uma empresa com plano de carreira definido é deixar que os funcionários saibam exatamente o que precisam para serem promovidos e cheguem aonde querem.

³¹ KNEVITZ, 2011, *op. cit.*

³² SPECTOR, 2002, *op. cit.*, p. 330.

Pode-se citar o plano de carreira militar onde o tenente é promovido a capitão, o major a coronel e assim sucessivamente.³³

Algumas pessoas se saíram melhor sendo líderes do que outras, como foi verificado nos capítulos anteriores, a verdade é que depende muito da área de trabalho, pois como exemplo em alguns cargos é necessário que o líder seja comunicativo, que também participe do trabalho para criar confiança entre os liderados. Ao se tratar de Recursos Humanos, em empresas pequenas, médias ou de grande porte, a primeira competência indispensável é a comunicação, principalmente quando o líder discute sobre diferentes assuntos com os seus subordinados e é participativo. Outra competência que destaca os líderes em Rh é a consideração, pois é a preocupação com os seus liderados e restante da empresa, tornando o ambiente de trabalho agradável aos demais. Estruturação também aparece como uma competência primordial pois é a maneira que o líder define o seu papel e também deixa claro o que espera dos subordinados.³⁴

Além dessas principais competências, é necessário controle, sobre as situações e principalmente sobre as pessoas, pois dependendo da situação o líder reagirá de uma forma e conseqüentemente os funcionários de outra, por isso é necessário que tudo esteja mapeado e é claro que há alterações e situações diferentes, mas quanto maior o controle da situação, melhor líder é, como por exemplo alguma situação em que os funcionários podem realizar alguma greve. É necessário que o líder tenha ótimo relacionamento com os liderados, estruturação e clareza. Além dessas competências pode-se citar a influência que os líderes exercem sobre os mesmos pois podem convencê-los a fazer esforços para alcançar objetivos que valham a pena, fornecer um serviço importante.³⁵

Em uma recente pesquisa, onde 800 pessoas foram entrevistadas, 68% dos líderes mencionaram precisar desenvolver habilidades e competências críticas, entre outras questões como gerenciamento de mudanças, principalmente após o enfrentamento de uma pandemia da covid-19. As coisas mudaram, portanto as formas de ver o trabalho também foram afetadas, 46% destacaram a necessidade de repensar o desenho organizacional e mudar a gestão, 44% estão procurando entender qual o futuro da liderança, 32% pensam que precisam entender as novas tendências para o futuro do trabalho e 28% estão pensando em como cuidar do *employee experience*, que significa ter o colaborador como foco central das decisões tomadas pelos Recursos Humanos. As empresas mudam o seu foco, as pessoas mudam e as necessidades também mudam.

Nesse momento pós-pandemia é necessária uma abordagem dinâmica para redistribuir talentos. Durante muito tempo, as necessidades em eficiência fizeram com que as empresas tivessem um modelo mais rígido de trabalho, desenho de funções e necessidades que atualmente são outras, muitas empresas sentem que

³³ *Ibidem*, p. 62.

³⁴ SPECTOR, 2002, *op. cit.*, p. 337.

³⁵ *Ibidem*, p. 347.

não mudam conforme as mudanças acontecem no mundo, porém é necessário que a liderança esteja capacitada para essas transformações, podem medir os impactos e necessidades de acordo com cada empresa.

De outro ponto, é necessário atrair diversidade, pois 10% dos líderes são mulheres negras ou minorias étnicas e 18% são homens de um segmento minoritário, é necessário promover essa diversidade para que as pessoas se sintam representadas.

A maioria dos funcionários de Recursos Humanos já compreendeu o impacto da pandemia da Covid-19, necessitando de ajustes a partir de agora. Algumas mudanças que podem ser citadas são: home office, autonomia, inovação. Para finalizar, o Rh é responsável por preservar a cultura organizacional, mesmo que remotamente, o local pode ser alterado, pensando sempre em manter a produtividade e engajamento.

Flexibilidade, também é mencionada pois as empresas ao passar pela covid-19 se deram conta de que há muito mais necessidade do que imaginavam. Para finalizar, a necessidade de uma liderança atual, pois fala-se muito em equidade e inclusão, mas é necessário que as empresas estejam realmente dispostas a incluir em suas empresas pessoas de diversos lugares, vivências e ideias. O setor de Recursos Humanos é a “espinha” da empresa e é nele que são mapeados os mais diversos cargos e necessidades dos outros setores, é nele que as coisas acontecem e começam, por isso é tão importante, principalmente que os gestores de Recursos Humanos retratem para o restante da empresa as suas necessidades e conhecimento de mercado.³⁶

Todas as mudanças realizadas precisam de acompanhamento e alterações ao longo das estratégias e implantações. Ter os líderes com as competências necessárias para as áreas também implica em menos rotatividade, abandono de posto, diminuição de Absenteísmo (falta e atraso), menos reclamações.³⁷

³⁶ CURI, R. Tendências para o Rh em 2021 e aprendizados Pós-pandemia. **Crescimentum**, 2020. Disponível em: <https://crescimentum.com.br/tendencias-para-rh-em-2021-e-aprendizados-pos-pandemia/#:~:text=Vale%20refor%C3%A7ar%20que%20estamos%20frente,a%20novas%20estruturas%20e%20estrat%C3%A9gias>. Acesso em: 24 set. 2021.

³⁷ GUIMARÃES, B. 20 indicadores de RH estratégicos para a sua empresa. **Blog indicadores de Rh**, 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/indicadores-de-rh>. Acesso em: 24 set. 2021.

5. HOMENS X MULHERES X DESAFIOS

As mulheres têm enfrentado grandes desafios em questões trabalhistas, para alcançar algumas posições mais altas, são necessários muitas vezes anos de dedicação e muitos desafios, principalmente se comparado a trajetória dos homens, mesmo estudando mais, muitas vezes as mulheres enfrentam mais problemas para se consolidar nas suas carreiras. Em alguns cargos há uma razoável representação, mas nos cargos mais altos, ainda há uma dificuldade maior enfrentada pelas mulheres, estima-se que cerca de 40% de todas as posições de gerência são ocupadas por mulheres.³⁸

A explicação mais provável é de que as atitudes e os estereótipos daqueles que tomam as decisões nas empresas influenciam na porcentagem apresentada, pois em alguns setores é necessária uma mudança de quem contrata. Homens e mulheres são diferentes na sua forma de gerir ou liderar?

Alguns estudos mais recentes apontam para uma valorização do estilo de liderança feminino levando-se em consideração que o contexto da globalização e da tendência de organização mais plana (sem hierarquia) onde o poder e as informações devem ser partilhados entre os funcionários.

De modo geral existe uma expectativa comum no homem líder como agressivo, independente, objetivo, dominante, ativo, competitivo, lógico, trabalhador, aventureiro, autoconfiante e ambicioso. Já as mulheres que ocupam esta posição são caracterizadas como faladoras, gentil, religiosa, calma, empática, submissa e expressiva, características segundo Adler (2002), têm minado a sua imagem enquanto líder, portanto nada é comprovado cientificamente. Deixando a responsabilidade para as empresas, serem mais claras no que se espera de um papel de líder e suas competências, incentivando a igualdade e também as competências necessárias independente de gênero, para que futuramente diminuam essas comparações sem comprovação³⁹.

Apesar das mulheres terem mais dificuldades do que homens para alcançar alguns cargos, esse problema não acontece em todos os setores, ao se tratar de Recursos Humanos, as mulheres são maioria no setor e também nas posições de liderança.

Retomando a pergunta de pesquisa: O que promove as mulheres no setor de Recursos Humanos, pode-se destacar como o setor da empresa em que a criatividade, tomada de decisão e planejamento tem destaque, além disso, é no Rh que começa o planejamento dos outros setores da empresa, então deve ser exigido aquilo que é praticado no setor.

As empresas buscam cada vez mais ultrapassar alguns obstáculos, mesmo que aos poucos como a cultura, se faz necessário cada vez mais um espaço de integração e

³⁸ SPECTOR, 2002, *op. cit.*, p. 350-352.

³⁹ ADLER, N. J. **Women joining men as global leaders in the new economy**. Oxford: Newman, 2002, p. 236- 243.

promoção de valores que são cobrados de uma sociedade.

As mulheres no setor de Recursos Humanos têm uma liberdade que nos outros setores ainda caminha em pequenos passos, como é o caso de Psicólogo do trabalho onde de 10 cargos, 9 são ocupados por mulheres. Em uma maneira geral, mesmo as mulheres ocupando mais cargos do que homens no RH, ainda recebem menos, a maior diferença é no cargo de consultor, no qual os homens ganham 62,5% a mais do que as mulheres. Para cargos operacionais, a diferença entre os salários chega a 58%, e para especialista graduado é de 51,4%. Para finalizar o ranking: especialista técnico (47,3%), coordenação, gerência e diretoria (46,7%), supervisor e encarregado (28,1%), analista (20,4%), trainee e estagiário (16,4%) e assistente e auxiliar (9%).⁴⁰

A cultura organizacional é o primeiro obstáculo para as mulheres, pois determina normas e crenças na sua estruturação da organização, independentemente do tamanho da empresa, há uma forma correta de se fazer. Muitos desses valores são trazidos pelos fundadores e são implantados com alguns obstáculos para a diversidade e equidade.⁴¹

Apesar das dificuldades em outros setores como reconhecimento, valorização e a diversidade, os gestores de Recursos Humanos tem um papel importante que é exatamente administrá-lo de uma forma promovendo igualdade e também destaque de competências favoráveis para a empresa. As mulheres, além de promover um ambiente com oportunidades também quebram paradigmas que foram levantados há décadas disfarçados muitas vezes de preconceito e impressões pessoais.

Considerando a importância da mulher no mercado de trabalho e também da existência de trabalhos acadêmicos para o auxílio de pesquisas e maior promoção de igualdade, em todos os setores, principalmente nos espaços de trabalho.⁴²

As vantagens e desvantagens são sentidas por todos os colaboradores da empresa, portanto cabe primeiramente ao RH a inclusão e o levantamento da pauta para os donos da empresa e pessoas responsáveis por mudar as normas e regras. Além disso, é necessário divulgar para que outras empresas sigam o modelo e as pessoas saibam dessa promoção de igualdade. Aos gestores e Líderes, a verificação de que está funcionando na prática o que foi colocado como cultura organizacional. As metas para homens e mulheres devem ser claras e iguais, assim fica mais fácil até

⁴⁰ ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. **Mulheres são a maioria na área de RH e ocupam cada vez mais espaço no mercado de trabalho.** s.d. (On-line). Disponível em: <https://www.abrhrs.org.br/noticia/mulheres-sao-maioria-na-area-de-rh-e-ocupam-cada-vez-mais-espaco-no-mercado>. Acesso em: 18 nov. 2021.

⁴¹ SCHNEIDER, Leila Marli. **Liderança feminina:** os desafios da mulher na liderança de organizações. 2017 (On-line). Disponível em: <http://tconline.fag.edu.br:8080/app/webroot/files/trabalhos/20181012-184717.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2021.

⁴² VILELA, Nágila. (Des)igualdade de gênero no local de trabalho e práticas de Recursos Humanos. **Revista Alcance**, v. 27, n. 3, p. 382-398, 2020.

mesmo mapear e verificar se todos estão seguindo os processos corretamente. Para finalizar, empresa deve ser responsável por promover o debate e a inclusão de mulheres nos ambientes, as mudanças devem começar da gestão para os funcionários.⁴³

⁴³ PATI, Camila. O que muda na sua vida se as empresas investirem em igualdade. **Exame**, mar. 2018. Disponível em: <https://shortest.link/20is>. Acesso em: 15 set. 2021.

6. COMO A PSICOLOGIA PODE AJUDAR?

Tendo em vista as diferenças entre homens e mulheres no trabalho, é importante olhar o Papel da Psicologia a respeito das diferenças e visualizar seus desafios e possibilidades, pontuando o perfil de trabalho de ambos e o resultado de sua junção, enxergando que o que de fato difere ambos para a Psicologia é se sua competência, habilidade e atitude estão realmente de acordo com tal cargo a ser exercido, como importante ferramenta no ambiente organizacional.

No código de ética da Psicologia podem-se destacar os seguintes pontos de princípios fundamentais:

- I. O psicólogo baseará o seu trabalho no respeito e na promoção da liberdade, da dignidade, da igualdade e da integridade do ser humano, apoiado nos valores que embasam a Declaração Universal dos Direitos Humanos.
- II. O psicólogo trabalhará visando promover a saúde e a qualidade de vida das pessoas e das coletividades e contribuirá para a eliminação de quaisquer formas de negligência, discriminação, exploração, violência, crueldade e opressão.
- III. O psicólogo atuará com responsabilidade social, analisando crítica e historicamente a realidade política, econômica, social e cultural.
- IV. O psicólogo atuará com responsabilidade, por meio do contínuo aprimoramento profissional, contribuindo para o desenvolvimento da Psicologia como campo científico de conhecimento e de prática.
- V. O psicólogo contribuirá para promover a universalização do acesso da população às informações, ao conhecimento da ciência psicológica, aos serviços e aos padrões éticos da profissão.
- VI. O psicólogo zelará para que o exercício profissional seja efetuado com dignidade, rejeitando situações em que a Psicologia esteja sendo aviltada.
- VII. O psicólogo considerará as relações de poder nos contextos em que atua e os impactos dessas relações sobre as suas atividades profissionais, posicionando-se de forma crítica e em consonância com os demais princípios deste Código⁴⁴.

Portanto, cabe à Psicologia promover discursos que pontuem as necessidades em cada ambiente.

É necessária muita reflexão para desconstrução de desigualdades sociais e de gênero, respeitando o espaço e a posição em que atua. Ainda tem o dever ético de produzir conhecimento para instrumentalizar as decisões da sociedade, apontar a importância da escuta, formas de acolhimento, diálogo e compreensão que podem ser

⁴⁴ CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. **Resolução N° 010/05**. Aprova o código de ética profissional do psicólogo. Brasília, DF: CFP, 2005. Disponível em: https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2005/07/resolucao2005_10.pdf. Acesso em: 15 set. 2021.

desenvolvidas por todos e por todas.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Todos os objetivos iniciais foram alcançados, além do tema proposto neste estudo ser de grande relevância à sociedade e para o mercado de trabalho que vive em constante mudança, pois foi possível conhecer a forma que a mulher foi inserida nesse contexto. Os líderes desenvolvem um papel fundamental e importante dentro das organizações, pois eles podem levar sua equipe ao sucesso, atingindo suas metas com eficiência e eficácia ou ao fracasso. Isso dependerá da atuação do líder e do seu estilo de liderança.

O trabalho também verificou os desafios, conquistas de espaço e liderança no setor de recursos humanos, onde foi deparado que essa gestão pode e deve ser relevante para os outros setores, pois com base nos levantamentos apresentados, se mostrou muito eficaz.

Sobre as competências favoráveis ao setor de recursos humanos foi possível realizar uma descrição do setor e não houve diferença comprovada do estilo de liderança feminino e masculino. As dificuldades para o desenvolvimento do levantamento bibliográfico foram: reportagens sobre o assunto, trabalhos acadêmicos pois ainda é um tema que embora tenha avançado muito em algumas questões, em outras ainda “engatinha”, infelizmente o assunto ainda é pouco abordado.

Ao questionar “O que promove a mulher no setor de recursos humanos?” foi possível responder com o trabalho apresentado que o setor de recursos humanos é a “espinha” da empresa e será desenvolvido de acordo com a cultura da organização, de acordo com a abertura e liberdade que será dado. Existem algumas empresas que fazem a gestão de uma forma com que promova as necessidades apresentadas na sociedade como diversidade de funcionários por cor, sexo, orientação sexual, idade e etc, mas ainda existem empresas que não pontuam o tema como necessário. Foi possível identificar que o setor de recursos humanos é o setor de onde saem as ideias, promoções, contratações e influências para os demais setores, sendo assim o setor que promove igualdade e mudança de cultura organizacional, portanto o trabalho conseguiu identificar o porquê o setor ser tão promissor.

Para os resultados obtidos podem se destacar a promoção de igualdade, gestão por competências, mudança de cultura organizacional e conscientização.

Espera-se que esse trabalho seja utilizado em forma de pesquisa para facilitação dos pontos levantados em questão. O esperado é que o trabalho facilite as próximas pessoas que investigarão o setor de Recursos Humanos ou outros setores atrelados a esse trabalho.

Para finalizar, o trabalho é importante pois durante a inserção no mercado de trabalho no setor de recursos humanos, foi deparado uma falta de mulheres na liderança em outros setores, para o meio acadêmico a sua importância para

levantamento de material para futuros trabalhos, para a sociedade uma maior compreensão e as suas necessidades de quebrar paradigmas e tabus muitas vezes criados com a cultura e para o crescimento pessoal e profissional se tornar psicólogas promotoras de igualdade em setores que não houver conhecimento.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, N. J. **Women joining men as global leaders in the new economy**. Oxford: Newman, 2002, p. 236- 243.

ALVES, José Eustáquio Diniz; CAVENAGHI, Suzana Marta; CARVALHO, Angelita Alves de; SOARES, Maira Covre Sussai. **Meio Século de feminismo e o empoderamento das mulheres no contexto das transformações sociodemográficas do Brasil**. São Paulo: EUSP, 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. **Mulheres são a maioria na área de RH e ocupam cada vez mais espaço no mercado de trabalho**. s.d. (On-line). Disponível em: <https://www.abrhrs.org.br/noticia/mulheres-sao-maioria-na-area-de-rh-e-ocupam-cada-vez-mais-espaco-no-mercado>. Acesso em: 18 nov. 2021.

BATISTA, P. Mulheres e pedestres aprovam mais o controle de velocidade. **Portal do Trânsito**, 2020. Disponível em: <https://www.dicasdemulher.com.br/10-coisas-que-as-mulheres-fazem-melhor-que-os-homens/>. Acesso em: 10 set. 2021.

BRASIL. Ministério do Trabalho e do Emprego. **Mulheres ocupam 43,8% dos cargos de chefia no país**. **Jusbrasil**, 2019. Disponível em: <https://mte.jusbrasil.com.br/noticias/683265066/mulheres-ocupam-438-dos-cargos-de-chefia-no-pais#:~:text=Dos%20%2C6%20milh%C3%B5es%20de,43%2C8%25%20do%20total.&text=%22Na%20m%C3%A9dia%2C%20as%20mulheres%20continuam%20ganhando%20menos%20que%20os%20homens>. Acesso em: 10 set. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas O novo papel do Rh nas organizações**. 4. ed. Baruei, SP: Manole, 2014, p 9.

CURI, R. Tendências para o Rh em 2021 e aprendizados Pós-pandemia. **Crescimentum**, 2020. Disponível em: <https://crescimentum.com.br/tendencias-para-rh-em-2021-e-aprendizados-pos-pandemia/#:~:text=Vale%20refor%C3%A7ar%20que%20estamos%20frente,a%20novas%20estruturas%20e%20estrat%C3%A9gias>. Acesso em: 24 set. 2021.

FRENCH, John Rp; RAVEN, Bertram. **As bases do poder**. Studies in social power. **Cartwright**, p. 150-167, 1959.

GUIMARÃES, B. 20 indicadores de RH estratégicos para a sua empresa. **Blog indicadores de Rh**, 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/indicadores-de-rh>. Acesso em: 24 set. 2021.

KENOBY. **Recursos humanos: tudo o que você precisa saber sobre o RH**. 2020 (On-line). Disponível em: <https://www.kenoby.com/blog/recursos-humanos>. Acesso em: 13 out. 2021.

KNEVITZ, Daiana. A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais. **Administradores.com**, mar. 2011. Disponível em:

<https://administradores.com.br/artigos/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais>. Acesso em: 10 set. 2021.

KNEVITZ, Daiana. A evolução da área de recursos humanos frente ao ambiente de mudanças organizacionais. **Café com administradores**, 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais>. Acesso em: 24 set. 2021.

MIGALHAS. **Foi uma conquista**. 2019 (On-line). Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/quentes/308147/foi-uma-conquista---diz-delegada-responsavel-pela-primeira-delegacia-da-mulher-criada-no-pais>. Acesso em: 10 set. 2021.

NARVAZ, Martha Giudice; KOLLER, Sílvia Helena. Famílias e patriarcado: da prescrição normativa à subversão criativa. **Psicologia & Sociedade**, v. 18, p. 49-55, 2006.

PATI, Camila. O que muda na sua vida se as empresas investirem em igualdade. **Exame**, mar. 2018. Disponível em: <https://shortest.link/20is> Acesso em: 15 set. 2021.

SAFFIOTI, H. Contribuições feministas para o estudo da violência de gênero. **Cadernos Pagu**, v.16, 115-136, 2001.

SCHNEIDER, Leila Marli. **Liderança feminina: os desafios da mulher na liderança de organizações**. 2017 (On-line). Disponível em: <http://tconline.fag.edu.br:8080/app/webroot/files/trabalhos/20181012-184717.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2021.

SEGURADORA LÍDER. **Edição Especial Mulheres no Trânsito**. 2018 (On-line). Disponível em: https://www.seguradoralider.com.br/documents/boletim-estatistico/boletim_estatistico_mulheres-no-transito.pdf. Acesso em: 10 set. 2021.

SENA, Victor. Mulheres ainda ganham menos, mas a diferença caiu graças a escolaridade. **Exame carreira**, maio 2021. Disponível em: <https://exame.com/carreira/mulheres-ainda-ganham-menos-mas-diferenca-caiu-gracas-a-mais-escolaridade/>. Acesso em: 10 set. 2021.

SPECTOR, Paul. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002, p. 333.

STARSOFT. **Mulheres comandam os cargos de liderança do departamento de RH**. 2020 (On-line). Disponível em: <https://starsoft.com.br/blog/mulheres-comandam-os-cargos-de-lideranca-do-departamento-de-rh/>. Acesso em: 10 set. 2021. TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. **Dia da Conquista do Voto feminino no Brasil é comemorado nesta segunda**. 2020 (On-line). Disponível em: <https://www.tse.jus.br/imprensa/noticias-tse/2018/Marco/mulheres-representam-52-do-eleitorado-brasileiro>. Acesso em: 10 set. 2021.

VALENTE, Heloísa. 52% dos profissionais já sofreram assédio. **Vagas profissões**, s./d. Disponível em: <https://www.vagas.com.br/profissoes/52-dos-profissionais-ja-sofreram-assedio/>. Acesso em: 24 set. 2021.

VILELA, Nágila. (Des)igualdade de gênero no local de trabalho e práticas de Recursos Humanos. **Revista Alcance**, v. 27, n. 3, p. 382-398, 2020.

WERNECK, Carolina. 10 coisas que as mulheres fazem melhor que os homens. **Dicas de mulher**, 2013. Disponível em: <https://www.dicasdemulher.com.br/10-coisas-que-as-mulheres-fazem-melhor-que-os-homens/>. Acesso em: 10 set. 2021.

WIKIPÉDIA. Incêndio na Fábrica da Triangle Shirtwaist. 2020 (On-line). Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Inc%C3%AAndio_na_f%C3%A1brica_da_Triangle_Shirtwaist. Acesso em: 10 set. 2021.