

Relações de gênero e a lógica da competência no mercado de trabalho.

Resumo

Entra em cena uma nova formação que trouxe novos desafios tanto para os trabalhadores quanto para as organizações que buscam através das relações de trabalho identificar a valorização das competências associadas ao gênero feminino e o masculino que assumem diferentes características dependendo da cultura. O surgimento de novas tendências em relação ao trabalho tornou-o mais abstrato, mais autônomo, coletivo e complexo, e a obtenção de qualificação profissional não parece ser mais uma condição para o acesso, o saber profissional passa a ser um pré-requisito necessário. O rol das exigências profissionais foi se ampliando e as competências juntamente com as habilidades interpessoais ganharam destaque no processo seletivo. Apesar do crescimento da escolaridade das mulheres e os avanços concretos em direção aos postos de trabalhos mais qualificados, existe um número limitado de mulheres em relação aos homens na ocupação desses postos. Por meio de um roteiro de entrevistas respondido via e-mail no período de dezembro de 2011 a fevereiro de 2012 esses questionários foram auto preenchidos, com a participação de 36 mulheres de áreas e seguimentos variados, foi apresentada uma análise descritiva dos resultados obtidos nos questionários. Os resultados da pesquisa apontam que a inserção da mulher no mercado de trabalho e as competências exigidas para o desempenho de um cargo de chefia estão relacionadas com as competências específicas desenvolvidas e introduzidas pelas mulheres no meio organizacional.

Palavras-chave: Competência. Gênero. Mercado de Trabalho.

Gender relationships and logic of racing in the labour market.

Abstract

In comes a new lineup that has brought new challenges both for workers and for organizations looking through the working relationships to identify the enhancement of skills associated with being female and male take on different characteristics depending on the culture. The emergence of new trends in relation to work it became more abstract, more autonomous, collective and complex, and obtaining professional qualification does not seem to be more a condition of entry, professional knowledge is now a necessary prerequisite. The role of job demands was widening and skills together with interpersonal skills gained prominence in the admissions process. Despite the growth in the education of women and concrete progress towards more skilled labor positions, there is a limited number of women compared to men in the occupation of these posts. Through a set of interviews responded via e-mail from December 2011 to February 2012 these questionnaires were self completed, with the participation of 36 women from different areas and segments, was presented a descriptive analysis of the results obtained in the questionnaires. The survey results indicate that women entering the labor market and skills required to perform a management position are related to specific skills developed and implemented by women in the organizational environment.

Keywords: Competence. Gender. Labor Market.

Introdução

A discussão do papel da mulher nas relações de trabalho no mundo moderno remonta a mais de um século. É inegável que na transição do sistema feudal para introdução da revolução industrial, a mulher foi sendo incorporada aos meios de produção, inicialmente não por um lugar de direito, mas principalmente por conveniência e necessidade. Essa incorporação no mercado de trabalho se deu, eventualmente, por necessidades situacionais como o advento da Primeira e Segunda Guerras Mundiais.

Aos poucos, as práticas organizacionais de gestão estão mudando e algumas empresas fizeram esforços no sentido de valorizar a diversidade contribuindo para que as mulheres qualificadas ascendam a posições de topo e encontrem seu espaço de realização nas organizações, gerindo as expectativas ligadas ao gênero. As mudanças dos valores e das normas que regem as condutas dos indivíduos e da sociedade estão favorecendo e contribuindo com o progresso no desenvolvimento da diversidade nas organizações.

Apesar do crescimento da escolaridade das mulheres e os avanços concretos em direção aos postos de trabalhos mais qualificados, existe um número limitado de mulheres em relação aos homens na ocupação desses postos. As mulheres ainda continuam a representar a maioria entre as posições mais desfavoráveis do mercado de trabalho, dificultando o caminho da cidadania e da igualdade para grande parte das trabalhadoras brasileiras.

A importância da identificação das competências necessárias à atividade e o seu desenvolvimento surgiu por causa do mercado competitivo e das mudanças rápidas e profundas ocorridas no ambiente organizacional e, como reflexo, da crescente valorização das pessoas. Entre essas mudanças, a flexibilização trouxe maior comprometimento do indivíduo com a organização e sua carreira.

A decisão de se estudar o tema relações de gênero e a lógica da competência no mercado de trabalho teve sua origem na realização de pesquisa sobre a mulher e a partir do fenômeno da visibilidade da mulher no mercado de trabalho.

Diante disso, surge a indagação: quais são as competências exigidas das mulheres no mercado de trabalho?

Nesse contexto, relações de gênero e a lógica da competência nas organizações serão abordados como se referindo à ocupação da mulher nos cargos de chefia.

Competência

O ambiente empresarial brasileiro passou a utilizar a noção de competência na perspectiva estratégica (competências organizacionais e competências essenciais), essa apropriação apresenta muitas indefinições que, certamente, dificultam sua utilização por parte das organizações.

O tema competência não requer apenas mais saberes, mas exigem uma sensibilidade e capacidade de desempenhar ou assumir determinado problema ou desenvolver um determinado trabalho, capacidade de autogestão para compreender, agir e decidir.

A competência é discutida por duas correntes teóricas: a americana na sociologia da educação e do trabalho que associa a competência a um estoque de qualificação, utilizada nos Estados Unidos a partir da década de 70 e a francesa, gestão de recursos humanos que associa a competência às realizações da pessoa em determinado contexto, surgindo no campo educacional nos anos 80 e no mundo empresarial a partir dos anos 90 com a expansão da economia de serviços.

A presença da gestão por competência no olhar de Dutra (2006) no Brasil foi impulsionada pela crescente valorização do capital humano dentro das organizações nas últimas décadas (a partir de 1990), como um fator diferenciador no mercado. Ainda de acordo com Dutra (2006),



a competência pode ser atribuída a diferentes atores e graças aos trabalhos de Le Boterf, Zariffian e Fleury foi possível contestar a noção de competência aliada ao cargo associando-a as relações e à entrega, o que permite às pessoas manter sua vantagem competitiva no tempo.

Diante deste contexto, optou-se neste trabalho por estudar a corrente francesa que tem como foco o indivíduo, e a noção de competência possui significado e valor social, que são adquiridas e validadas na situação real de trabalho.

Para enfrentar a competição nos padrões da nova configuração do mundo dos negócios, as organizações estão adotando estruturas, estratégias, políticas e práticas de gestão para o favorecimento na formação de conteúdos culturais que estimulem um comportamento competente.

As discussões no campo da gestão começam a abordar o tema da competência essencial das empresas – que está exatamente na qualidade diferenciada de seus profissionais e sistemas organizacionais. O grande desafio é competir, administrar e vencer os concorrentes. (NOGUEIRA, 2007, p. 242)

Falar de competência no âmbito organizacional é falar da capacidade que se tem de mobilizar o conhecimento teórico e tácito para realizar aquilo que explicitamente se deseja.

As mudanças do mercado e a preocupação com a competitividade empresarial juntamente com a modernização tecnológica trazem a necessidade de uma adequada capacitação das pessoas para se analisar as mutações sofridas pelo trabalho e sua organização num contexto mais amplo e histórico. (ZARIFFIAN, 2001)

A junção dos três conceitos essenciais das mutações: eventos, comunicação e serviço. A sua ocorrência está ligada entre si: “é quando nos mobilizamos em torno de um evento que as ocasiões e as necessidades de comunicação são mais acentuadas (ZARIFFIAN, 2001, p. 47)”. Então “Veremos esboçar-se plenamente o conteúdo do que se pode entender por “competência” e poderemos compreender porque essa questão aflora com força”. (ZARIFFIAN, 2001, p. 55) Essa junção rompe com a visão taylorista (posto e função) gerando aproximação entre os trabalhadores levando ao compartilhamento de saberes, ações, responsabilidades e avaliações.

Quadro 1 - Mutações atuais no conteúdo do trabalho dos conceitos: evento, comunicação e serviço

Evento	Alguma coisa que sobrevém de maneira parcialmente imprevista, não programada, mas de importância para o sucesso da atividade. Distinguida em três momentos: antes, durante e depois – podem delinear um circuito completo de aprendizagem dinâmica.
Comunicação	Construir um entendimento recíproco e bases de compromissos que serão a garantia do sucesso das ações envolvidas em conjunto. É uma questão organizacional central que toca profundamente o cotidiano das atividades de trabalho. Procedimento de entendimento mútuo e de estabelecimentos de sólidos compromissos em torno de atividades profissionais.
Serviço	Concerne ao trabalho moderno, qualquer que seja o setor de atividade (terciário, indústria, agricultura). Conceito de serviço no trabalho concreto: qualidade do serviço final prestado a um cliente ou usuário; a maneira como esse cliente ou usuário pode participar da definição do serviço que foi lhe proposto e a sucessão de ações que permite criar em conjunto essa qualidade.

Fonte: Reproduzido de Zariffian, 2001.

O destaque dado por Zariffian (2001) ao modelo de competência envolvendo as

três mutações: eventos (fatos imprevistos), a comunicação (qualidade das interações e desempenho organizacional) e a perspectiva de serviços propiciam a valorização no perfil e maior atenção para os processos de desenvolvimento das pessoas, trazendo maior importância na identificação das competências individuais.

Nesse contexto, os problemas colocados pelo ambiente econômico mobilizam a atividade de inovação, com isso uma nova configuração de competência é resultante do aprendizado face à nova situação específica a ser enfrentada com a capacidade de combinar e mobilizar adequadamente os recursos já desenvolvidos.

As mutações sofridas nas próprias condições de trabalho tornaram acessível o ingresso das mulheres no mercado de trabalho, tornando sua participação indispensável. Como consequência, a mulher tem assumido grandes responsabilidades profissionais nas diferentes áreas da atividade humana.

Em resposta a essas mutações, a crescente demanda por trabalhadores com amplas habilidades cognitivas e comportamentais, tais como, iniciativa, criatividade, cooperação, liderança, entre outros, passam a ser valorizadas e requeridas pelas organizações, além dos conhecimentos objetivos, formais e explícitos.

Após as considerações sobre competência, discutiremos a seguir a competência organizacional e individual, sua construção e contribuição para o indivíduo e a organização.

Competência Organizacional e Individual

No campo das organizações, o termo competência tem sido objeto de várias interpretações por parte de especialistas em recursos humanos. Foi desenvolvido a partir de estudos associados a diversas abordagens teóricas a fim de identificar diretrizes para o processo de aprendizagem organizacional e de alinhar o desempenho individual e grupal à estratégia da organização e obter bons resultados organizacionais face aos desafios da economia global competitiva.

O conceito foi ganhando espaço com a globalização, os avanços tecnológicos, o livre acesso às informações, levando as organizações a repensarem seus modelos de gestão. Assim do modelo tradicional para um modelo onde as pessoas passam a ser um diferencial, Dutra (2006, p. 24), ressalta que:

Esse movimento exigiu a descentralização do processo decisório, conduzindo-o cada vez mais para a capilaridade da organização, tornando os gestores responsáveis pela gestão do negócio e de todos os recursos colocados a sua disposição. [...] o perfil dos gestores transforma-se radicalmente, passando de um perfil obediente e disciplinado para um perfil autônomo e empreendedor.

Todas essas transformações que ocorreram ao longo dos anos 90 e da primeira década dos anos 2000, impactando a cultura das empresas, a liderança, a comunicação, as relações interpessoais e a estrutura organizacional, confirmam um novo cenário: a gestão de pessoas por competências. “As empresas passaram, a partir de então, a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos e negócios”. (DUTRA, 2006, p. 25) Para o autor, o conceito de competência é um fator positivo no mundo do trabalho, por que é um modelo útil para ordenar e tornar mais eficaz a gestão personalizada de pessoas, permitindo um aprendizado mútuo e constante dos indivíduos na organização.

O surgimento de novas tendências levou as organizações a criarem novos conceitos sobre o que é ser um funcionário competente capaz de executar suas tarefas com nível superior de qualidade. Autores brasileiros como Fleury e Fleury (2004), pendem para a vertente francesa e definem competência como “um saber agir responsável, que implica mobilizar,



integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Ainda Fleury e Fleury (2004, p. 29-30) completam:

A competência individual encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela cidade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada. As competências são sempre contextualizadas.

E Dutra (2006) endossa essa definição de competência e ainda ressalta que existe uma relação íntima entre competências organizacionais e individuais como veremos adiante.

Essa nova perspectiva demanda das pessoas um maior envolvimento, tornando cada vez mais ativa o desempenho do seu papel na organização, desenvolvendo certas qualidades que vão muito além daquelas habilidades gerais ou técnicas, que os processos educacionais convencionais podem oferecer. “A pessoa deixa o papel de passivo e assume o papel de ativo na gestão de pessoas, de forma compartilhada com a organização”. (DUTRA, 2006, p. 44)

De acordo com Fleury e Fleury (2004), a palavra competência é utilizada no senso comum para classificar uma pessoa qualificada, que tem a capacidade de realizar determinada tarefa. Já entre os profissionais de gestão de pessoas, a competência é definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que influencia em grande parte no trabalho das pessoas.

Conforme Le Boterf (2003), a competência de um indivíduo não está limitada a um saber-fazer específico, mas é o resultado da interação de três aspectos: a biografia da pessoa, a sua formação educacional e suas experiências profissionais. A competência é o saber agir responsável que é reconhecido pelas outras pessoas e implica em saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades em um dado contexto profissional. O autor se apoia na tríade: “saber, saber-fazer e saber ser”.

Quadro 2 - Agrupamentos de indicadores por fator – Competências profissionais

Competências profissionais requeridas	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias
	Capacidade de trabalhar em equipes
	Criatividade
	Visão de mundo ampla e global
	Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização
	Capacidade de comunicação
	Capacidades de lidar com incertezas e ambiguidades
	Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada
	Capacidade de inovação
	Capacidade de relacionamento interpessoal
	Iniciativa de ação e decisão
	Autocontrole emocional
	Capacidade empreendedora
	Capacidade de gerar resultados efetivos
	Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas

Fonte: Reproduzido de Le Boterf, 2003

Como podemos observar no quadro 2 Le Boterf (2003) classifica a competência profissional como sendo um processo de ativação de recursos, de reunião de condições favoráveis à realização e superação dos possíveis obstáculos, é saber agir em um contexto de prescrições abertas, no qual as exigências profissionais deverão tomar a forma de critérios de orientação e não de procedimentos.

Le Boterf (2003) associa o conceito de competência não apenas a pessoas, mas também a equipes de trabalho ou a organizações, emergido das relações sociais que se estabelece no grupo e da sinergia entre as competências individuais de seus membros. “A competência do profissional depende da rede (ou das redes) de saber à qual ele pertence”. (LE BOTERF, 2003, p. 53) O autor salienta que a competência não é um estado ou um conhecimento que se

tem ou até mesmo o resultado de treinamento, mas colocar em prática determinado contexto, ou seja, o saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos. Existem maneiras de ser competente e que diferentes condutas podem ser pertinentes estando à mesma associada à faculdade de desencadear e julgar os recursos e as ações.

Para Zariffian (2003), mesmo que a competência venha se manifestar em relação a um indivíduo, o seu comportamento é o resultado de uma série de interações de saberes e de várias conexões entre diferentes atividades. Com isso, cada indivíduo constrói a sua competência em contato com várias fontes conhecimento, especialidades e experiências. Na medida em que o trabalho é passível de ser aperfeiçoado de acordo com os conhecimentos do próprio trabalhador, possibilita-se a tomada de iniciativa e de responsabilidade diante de várias situações.

De acordo com o mesmo autor, estimular a competência individual com base na coletiva ao permitir a sinergia entre os conhecimentos, os resultados do trabalho em grupo passa a ser mais rico do que a soma do desempenho individual, isto não quer dizer que a subjetividade do indivíduo em questão seja reduzida à ação do grupo a que ele pertence.

Valorizar o conhecimento individual e o empreendedorismo pode gerar o sucesso profissional no mercado de trabalho que depende do acúmulo de conhecimentos essenciais para os negócios e da capacidade de gerenciar a si mesmo, prestando e vendendo seus serviços. “O segredo para o desenvolvimento pessoal e organizacional está na educação combinada com as novas tecnologias”. (NOGUEIRA, 2007, p. 242)

Dutra (2006) atribui a competência à organização que também possui um conjunto de competências advindas da sua formação; como também das pessoas que possuem um conjunto de competências que podem ou não ser aproveitadas na organização. Essa interação é um processo contínuo de trocas de competências, onde:

A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas. (DUTRA, 2006, p. 23).

Assim, a competência está vinculada tanto ao conhecimento e habilidades do funcionário, como a um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais. É um saber agir responsável que é reconhecido por outras pessoas, que implica em saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, em um dado contexto profissional.

Zariffian (2003, p. 137), ainda destaca três aspectos na definição da competência:

Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta;

Competência é uma inteligência prática das situações, que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta;

Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade.

A lógica da competência permite substituir o conceito de posto de trabalho (implantado de maneira extensiva sob a égide do taylorismo) de uma atividade engessada para uma atividade dinâmica a ser estabelecida pelos indivíduos. (ZARIFFIAN, 2003)



A competência quando considerada como atributo do sujeito, imputa ao indivíduo a responsabilidade pelo desenvolvimento de suas capacidades, por seu ingresso e permanência no mercado de trabalho. Com isso surge nas organizações a necessidade de trabalhadores que consigam adaptar-se a permanentes flutuações do mercado, dos produtos e das próprias formas de organização de trabalho. Competência é “o tomar iniciativa” e “o assumir responsabilidade” diante de situações profissionais com as quais a pessoa se depara. (ZARIFFIAN, 2001)

A complexidade e as novas exigências econômicas, tecnológicas e gerenciais do ambiente no qual a organização está inserida fazem com que sejam exigidas cada vez mais novas competências, tanto a interna já disponível na organização quanto externa.

Mesmo a evolução profissional ser individual e se libertar dos procedimentos coletivos, a avaliação da competência depende de cada pessoa individualmente.

Conforme Dutra (2006, p. 53), “[...] ao escolhermos uma pessoa para trabalhar conosco, além de verificarmos sua formação e experiência, olhamos também como essa pessoa atua, sua forma de entregar o trabalho, suas realizações”. Essa escolha é feita de diferentes formas para assegurar que essa pessoa tenha condições de entregar os resultados necessários na organização e o nível de complexidade da entrega constitui elemento diferenciador do desempenho do indivíduo.

A associação de competência por Dutra (2006) acrescentando o conceito de entrega (em atos e realizações) é equivalente ao que Fleury e Fleury (2004) chamam de “saber agir responsável e reconhecido” que vai ao encontro do conceito de mobilização em Zariffian (2001).

De acordo com os novos paradigmas e com a realidade encontrada nas organizações, identificar as competências organizacionais e individuais possibilita a valorização do capital humano, permitindo a melhoria dos serviços prestados, isso leva a organização a desenvolver uma vantagem competitiva, valorizando a competência individual para um melhor desempenho do grupo nas situações de trabalho.

Identificando as Competências

A noção de competência vem surgindo com força no debate sobre o sistema de formação profissional, passando a ser um termo de referência para a gestão e formação de recursos humanos.

Compreender e distinguir melhor as competências pode trazer inúmeros benefícios, tanto para a organização como para o indivíduo, além de promover a conscientização e incentivar as discussões a respeito delas.

A adoção do modelo de competência no mundo organizacional elevou a demanda por um profissional com alto nível de escolaridade, maior mobilidade e compromisso com a organização imposta pelo mercado de trabalho. “O trabalho torna-se ao prolongamento direto da competência pessoal que um indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional”. (ZARIFFIAN, 2001, p. 56)

O que mais adiciona valor aos produtos e serviços na era do conhecimento são as atividades inteligentes e não as rotineiras (FLEURY e FLEURY, 2004), para chegar nesse ponto, é importante identificar as competências necessárias à atividade e ao seu desenvolvimento (indivíduo e organização).

Com aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar não só os conhecimentos e as habilidades dos indivíduos, mas os aspectos sociais e a valorização da atitude como recurso determinante da competência.

Para Dutra (2006, p. 134) “As competências essenciais são identificadas com base em diferentes processos. Todos eles partem da compreensão dos objetivos organizacionais e negociais da organização”.

Quadro 3 - Processos para identificação das competências

Competências organizacionais ou do negócio	Com base na assinalação dos aspectos diferenciais e dos pontos fortes da organização ou do negócio.
Processos críticos para a organização ou negócio	A caracterização de quais são os processos críticos para a organização ou negócio ajuda na identificação de competências essenciais para a manutenção desses processos.
Grupos profissionais ou carreiras profissionais	Uma forma comum para identificação das competências essenciais é a caracterização dos diferentes grupos profissionais necessários para a organização ou negócio e o processo de crescimento profissional de cada grupo.

Fonte: Reproduzido de DUTRA, 2006, pp. 134-135

Com a utilização usual de uma combinação dessas diferentes formas é possível ter maior precisão em relação à caracterização das competências essenciais. E ao acompanharmos as pessoas com base na entrega em diferentes níveis de complexidade é possível acompanhar sua evolução em termos profissionais (DUTRA, 2006).

As mudanças ocorridas na forma de organizar o trabalho e na importância dada aos recursos são necessárias identificar as competências individuais para que sejam explicitadas, desenvolvendo novas competências.

Competências Essenciais e Aprendizagem

As competências essenciais também chamadas de habilidades, se referem a resolução de problemas, comunicação e atitudes pessoais. A identificação da competência essencial vem se apresentando como uma forma de conseguir diferenciação de produtos e serviços ante a concorrência.

Ao falar em competência essencial, Fleury e Fleury (2004) afirmam que a mesma não precisa ser necessariamente baseada em “tecnologia *Stricto Sensu*”, mas está associada a um conhecimento das condições de operação de mercados específicos, e esse conhecimento deve estar associado a um sistemático processo de aprendizagem envolvendo o descobrimento/ inovação e capacitação de recursos humanos.

A maneira como as organizações relacionam o desenvolvimento da competência com a aprendizagem é uma abordagem importante para se compreender o desenvolvimento de novas competências. Essa aprendizagem associada ao coletivo na organização resulta no desenvolvimento de competências organizacionais resultantes do aprendizado e apropriação dos novos conhecimentos ao lidar com novas situações. A aprendizagem é vista como um mecanismo gerador de competências múltiplas.

Zariffian (2001, p. 115), apresenta três modalidades de formas de aprendizagem: primeira forma; “explorar sistematicamente os eventos relativamente imprevistos”, segunda forma; “explorar um leque de soluções possíveis para responder a uma categoria de problemas” e terceira forma; “considerar como estratégia uma multiplicidade de situações profissionais”. Essas formas “reconhecem que a aprendizagem é um componente essencial do funcionamento da organização e que cabe à empresa e à chefia privilegiá-la em um procedimento competências”.



Já Le Boterf (2003), distingue suas opções de aprendizagem para o desenvolvimento das competências profissionais: situações cuja finalidade principal e tradicional é uma finalidade de formação; situações criadas para serem formativas, mas que não correspondem às situações habituais de formação e situações de trabalho que podem se tornar oportunidades de desenvolvimento de competências. Na visão do autor, esse contexto estimula o alcance dos resultados esperados na organização e pelo próprio indivíduo.

Quadro 4 - Os Três Tipos de Oportunidade de Aprendizagem

Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3
Situações cuja finalidade principal e tradicional é uma finalidade de formação	Situações criadas para serem formativas, mas que não correspondem às situações habituais de formação	Situações de trabalho que podem se tornar oportunidades de desenvolvimento de competência
<ul style="list-style-type: none"> - estágio de formação; - cursos presenciais dentro ou fora da empresa; - cursos a distância; - seminário itinerante; - viagens de estudo; - leitura de livros manuais e rotinas. 	<ul style="list-style-type: none"> - consultas de especialistas; - intercâmbio de práticas profissionais; - realização de projetos com defesa diante de uma banca; - acompanhamento por tutor ou sênior; - trabalho em parceria com consultores externos; - participação em reuniões profissionais externas; - estudos em revistas profissionais; - jantares de trabalho; - produção de manuais pedagógicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - concepção de novos equipamentos e processos; - participação em retornos de experiências: análise sistemática de situações; - redação de obras ou artigos profissionais; - realização de missões específicas (auditoria ou avaliação), visitas; - condução de projetos; - exercício da função de tutor; - trabalho temporário em outro posto de trabalho; - alternância entre as funções operacionais e gerenciais.

Fonte: Reproduzido de Le Boterf, 2003, p. 181.

Para Le Boterf (2003), as situações do tipo 1 não necessitam de tratamento particular para se tornarem oportunidades de desenvolvimento de competência, elas referem-se a procedimentos pedagógicos clássicos. As situações do tipo 2 e 3 necessitam que certas condições estejam reunidas para se tornarem realmente oportunidades de desenvolvimento de competências. Para o autor, o indivíduo seria o construtor de suas competências, revelando que aprendeu algo novo, quando muda sua forma de atuar.

Zariffian (2001) destaca as competências organizacionais essenciais ao enfretoamento do atual ambiente dos negócios:

Competências sobre processos: conhecimento sobre o processo de trabalho;

Competências técnicas: conhecimento específico sobre o trabalho que deve ser realizado;

Competências sobre a organização: saber organizar os fluxos de trabalho;

Competência de serviço: saber aliar a competência técnica à capacidade de identificar os impactos de sua aplicação sobre a satisfação dos consumidores finais;

Competências sociais: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Ao se trabalhar com as competências organizacionais é necessário identificar quais

competências individuais são necessárias para dar sustentação a uma determinada e específica competência organizacional.

“[...] a realização da competência deverá não apenas agregar valor ao indivíduo, mas também à organização”. (FLEURY e FLEURY, 2004, p. 41)

Buscar novos conhecimentos é necessário para o desenvolvimento das competências essenciais que podem ser construídas a partir daquelas existentes no social.

No contexto atual de mudanças com a constante introdução de inovações tecnológicas e de novas formas de organização do trabalho na busca de melhor qualidade e produtividade dos serviços, é fundamental que seja ampliada a qualificação dos trabalhadores para que eles possam participar como sujeitos no mundo do trabalho. Essas mudanças tornam o mercado de trabalho instável e flexível, passando as organizações a usarem e adaptarem as aquisições individuais de formação no enfoque da competência profissional.

Competência Profissional

O surgimento de novas tendências em relação ao trabalho torna-o mais abstrato, mais intelectualizado, mais autônomo, coletivo e complexo, o trabalho repetitivo e prescrito é substituído por um trabalho onde é preciso diagnosticar e definir problemas, decidir e interferir numa determinada relação ou situação concreta de trabalho. Passar por essas mudanças é preciso fazer fluir três grandes transformações nas organizações do trabalho que não têm a mesma história e nem a mesma origem: organização celular, organização em rede e organização projeto. (ZARIFFIAN, 2001)

A organização celular é formada por pequenas equipes com autonomia suficiente para auto-organizar seu trabalho. Constituída por profissionais que têm a mesma ocupação. É mais restrita aos eventos que podem ocorrer e sensível às variações de demanda do ambiente. Essa organização pode estimular a competência individual com base na competência coletiva. (ZARIFFIAN, 2001)

A organização em rede “tem por objetivo estimular as interações entre as equipes e possibilita ganhos em termos de desempenho graças à estruturação sistemática de uma comunicação intequipes e interocupações” (ZARIFFIAN, 2001, p. 61), deslocando o trabalho da célula para a rede, onde cada forma organizacional equilibra a outra.

A organização por projetos foi concebida nos escritórios de estudos e métodos, centros de pesquisas, que reúnem uma equipe multiocupacional em torno de um projeto de inovação, por um período determinado. (ZARIFFIAN, 2001) O seu diferencial é “convergir as competências e o investimento subjetivo dos membros do projeto”. (ZARIFFIAN, 2001, p. 62)

Ao reunir essas três mutações organizacionais em funcionamento célula, rede e projeto, utilizando apenas as qualidades de cada uma o que “podem ser novamente aplicados quando colocamos na perspectiva da produção de serviço” (ZARIFFIAN, 2001, p. 63)

Num mercado de trabalho em que a obtenção de qualificação profissional não parece ser mais uma condição para o acesso, o saber profissional passa a ser um pré-requisito necessário. O rol das exigências profissionais foi se ampliando e as competências juntamente com as habilidades interpessoais ganharam destaque no processo seletivo.

A formação profissional através do desenvolvimento de competência constitui uma condição fundamental para a formação do trabalhador criativo e autônomo, desenvolvendo capacidades para lidar com situações novas e diferenciadas no exercício de várias atividades de trabalho.

**Quadro 5** - Proposta de algumas definições dos verbos expressos no conceito de competência

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles.
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros.
Saber comprometer-se	Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Fonte: Reproduzido de Fleury e Fleury (2004).

O desenvolvimento e a formação profissional proporcionam ao trabalhador o domínio de conhecimentos que promovem sua autonomia, favorecendo seu permanente processo de aperfeiçoamento e de realização de um trabalho bem feito.

□ No âmbito da qualificação profissional, nota-se que o domínio de instrumentos derivados das novas tecnologias é uma competência cada vez mais difundida entre os empregados administrativos de empresas, entre eles, 83% de mulheres, em 1995 □. (CACOULT, 2003, p. 31)

Nas transformações no mundo do trabalho e das mudanças na configuração do conjunto da vida individual e suas relações com as mudanças culturais, o tema competência não requer apenas mais saberes, mas exigem uma sensibilidade e capacidade de desempenhar ou assumir determinado problema ou desenvolver um determinado trabalho, capacidade de autogestão para compreender, agir e decidir.

Relações de Gênero

Através da competência busca-se compreender a relação entre gênero e competência na ocupação de cargos mais elevados nas organizações. Este item desenvolve uma breve revisão das principais referências conceituais sobre competência nas relações de trabalho associada à diversidade e igualdade de direito no campo organizacional, entendendo os papéis e as competências exigidas para os profissionais.

O indivíduo e a organização são produtos de um contexto social, só se podem conceber propostas de mudança a partir do conhecimento da realidade organizacional. “[...] as empresas e as organizações devem dispor de homens e mulheres capazes de enfrentar o inédito e a mudança permanente”. (LE BOTERF, 2003, p. 20)

Em decorrência das mudanças e da acentuada evolução tecnológica marcadas pela disseminação da informação e pela globalização, as organizações voltam sua atenção para a gestão do capital intelectual, buscando novas competências a fim de criar o diferencial da gestão.

[...] as empresas devem estar em constante adequação às mudanças ambientais, o que, conseqüentemente, leva os indivíduos a adaptarem suas identidades de

acordo com o trabalho e a buscarem o aprendizado contínuo por meio de suas redes sociais. (SCALABRIN; KISHORE & CASADO, 2010, p. 199)

Novos desafios são lançados aos trabalhadores pela sociedade a partir da evolução das relações de trabalho que requer novas competências. Com isso, as organizações investem permanentemente na melhoria das suas competências como forma de criar novas alternativas de desenvolvimento. Esse é um desafio para as relações de trabalho para identificar a valorização das competências associadas tanto ao gênero feminino como masculino que assumem diferentes características dependendo da cultura.

Com a participação crescente da mulher no mercado de trabalho e a sua tentativa de atingir cargos mais altos nas organizações, cabe indagar quais são as condições oferecidas ao gênero feminino em detrimento daquelas oferecidas ao gênero masculino.

“[...] os debates hoje acalorados sobre qualificação/competência deveriam levar em conta a diversidade real (por exemplo, a diferença homens/mulheres; ou as diferenças entre países desenvolvidos/em desenvolvimento)”. (HIRATA, 1997, p. 31)

Segundo Hirata, para conceituar competência é necessário recorrer às características identificadas por ela como masculina – criatividade, responsabilidade e iniciativa – claramente ausentes das funções tradicionalmente exercidas pelas mulheres. “O interesse de um enfoque pela competência é que ele permite concentrar a atenção sobre a pessoa mais do que sobre o posto de trabalho e possibilita associar as qualidades requeridas do indivíduo e as formas de cooperação intersubjetivas, características dos novos modelos produtivos”. (HIRATA, 1997, p30)

Apesar de muitas conquistas da presença das mulheres nos mais diversos tipos de atividades, elas ainda estão em poucas posições de comando. As mulheres trabalhadoras enfrentaram e ainda enfrentam diversos problemas para sua introdução no mercado de trabalho pelo fato de homens e mulheres ainda acreditarem que a capacidade de liderar está ligada a características masculinas, dificultando a chegada da mulher aos cargos de comando.

A introdução de novas técnicas na organização do trabalho marcadas pela instabilidade de produtos e de mercado impõe modificação nas atitudes e valores dos trabalhadores frente a seu trabalho. Por todo esse processo e oscilação de demandas, as organizações para acompanhar as tendências do mercado se viram obrigadas a repensar suas práticas de gestão, se preocupando em encontrar funcionários comprometidos que consiga fazer a diferença, construindo um ambiente com alto padrão de comprometimento no alcance de seus objetivos, o que abre espaço para a disputa das mulheres nesse mercado.

O desafio é utilizá-las no desenvolvimento das organizações, porém, para que isso seja possível, os ambientes organizacionais precisam ser mais flexíveis e transparentes, de forma, a permitirem maiores interações entre seus membros. (NKOMO e COX, 1999)

A estrutura do mercado de trabalho como aponta Segnini (1999) tem passado por mudanças, a flexibilização das relações de trabalho (contratos de tempo parcial, subcontratações, terceirização, etc.) e a demanda de maiores níveis de escolaridade para os trabalhadores que permanecem empregados, são tendências observadas mundialmente que atendem as necessidades específicas de cada organização por melhores condições de competitividade.

“O trabalho não é senão a concretização da ação humana, e sua dinâmica é estabelecida diretamente pelos indivíduos humanos, à medida que são capazes de dominar e de aperfeiçoar suas ações profissionais”. (ZARIFFIAN, 2001, p.127)

O desenvolvimento de capacidades humanas necessárias ao tipo de trabalho marcado pela flexibilidade do mundo globalizado, o mercado de trabalho é considerado como elemento formador determinante das competências dos trabalhadores. “As relações são complexas e as organizações e pessoas que não se prepararem perderão vantagens competitivas”.



(DUTRA, 2006, p. 71)

O que faz a diferença na organização é o ser humano, cabe ao profissional desenvolver e aprimorar seus conhecimentos e habilidades para a conquista de novas oportunidades de trabalho.

Este conjunto de fatores vem sendo um diferencial para as mulheres que atuam no mercado de trabalho, desenvolvendo suas funções com melhor desempenho, mesmo com a exigência de maior competência para vencer as barreiras à sua ascensão profissional. “Na medida em que a definição e o reconhecimento da qualificação são, sobretudo ligados ao exercício da responsabilidade e da autoridade profissionais, as carreiras mais interessantes são as dos homens”. (DAUNE-RICHARD, 2003, p. 73)

Nogueira (2007, p. 344) esclarece que “Olhando para o mercado de trabalho e para as tendências profissionais, uma coisa é certa: ninguém sobreviverá apenas como técnico, professor, músico, engenheiro, arquiteto, veterinário, ator etc. se desprezar as atividades de gestão”.

As organizações estão buscando cada vez mais um profissional com potencial, pronto para maiores desafios, capaz de desenvolver-se e mobilizar seus pontos fortes. “Apesar de todas as transformações que se pode notar, o lugar das mulheres no mundo do trabalho não está à altura de seu peso na população ativa e de seu papel no funcionamento econômico”. (MARUANI, 2003, p. 28)

Os impactos das políticas de flexibilização, mudanças no método de gestão e produção não foram suficientes para absorver o crescente contingente feminino em busca de trabalho, o que levou essas mulheres a aceitarem condições de trabalho precárias e baixos salários. “O mundo do trabalho acentuou profundamente a divisão sexual do trabalho, reservando para as mulheres espaços específicos que, na maioria das vezes, se caracterizavam pela inferioridade hierárquica, pelos salários menores e por atividades adaptadas as suas capacidades inatas (NOGUEIRA, 2004, p.18)

A crescente participação da mulher na população economicamente ativa é vista pelo acúmulo de conquista em sua trajetória por maior autonomia e equidade, a qualificação e a possibilidade de fazer carreira nas organizações, mediante a participação no processo tanto nos órgãos públicos como em outras organizações da sociedade civil.

As pessoas devidamente habilitadas têm o direito de gozar de oportunidades iguais para desenvolver o seu conhecimento, suas aptidões e suas competências para seu trabalho. Para isso, é necessário que as organizações desenvolvam e promovam uma política de igualdade de oportunidades, que considere a qualificação, a aptidão e a experiência como motivo para o recrutamento e seleção.

Metodologia da Pesquisa

A pesquisa é de natureza qualitativa e quantitativa, com levantamento bibliográfico, mapeamento de artigos nacionais e internacionais, em publicações acerca do tema gênero e competência. Além disso, a pesquisadora participou de fóruns, como: 1º Fórum FEBRABAN de Diversidade realizado dia 27/06/2011, no Hotel Intercontinental em São Paulo, e no seminário “Trabalho, Dominação e Resistência - Revisitando a obra de Beth Lobo 20 anos depois”, realizado no dia 08/04/2011 no Centro Universitário Maria Antonia, entre outros, que discutiam a questão da mulher no mercado de trabalho. Após esse levantamento e a participação nesses eventos, foi realizada uma pesquisa sobre o mercado de trabalho, possibilitando compreender a percepção das trabalhadoras do cargo que ocupam e da sua posição no mercado de trabalho, bem como as competências que julgam necessárias para ocuparem um cargo de chefia. Além disso, buscou-se visualizar os critérios que influenciam suas escolhas em termos de desempenho e aprendizagem.

Resultados da Pesquisa

Nos depoimentos colhidos na pesquisa empírica, os autores relatam que a lógica da competência traz de novo a relação do reconhecimento, valorização e ressignificação de determinadas competências atribuídas as mulheres, possibilitando a realização do trabalho flexível.

Discussão dos Resultados

Apesar da comprovada competência profissional algumas mulheres definem sua trajetória profissional como uma série de obstáculos que tiveram que ser vencidos como o preconceito de ser mulher. Das 36 respondentes foram selecionadas algumas falas que comprovam discriminação sofrida por essas mulheres em relação ao gênero e em alguns casos o de raça, assunto que não foi abordado neste estudo.

O que foi mais difícil foi conciliar vida profissional e vida pessoal o quanto de cobrança me faço e recebo por ser mulher, negra e independente, que buscou seguir a carreira atuando como assistente social, mas em cargos de gestão (participante 10).

Outra participante relata que: “Para chegar ao cargo mais alto da minha carreira (gerente), eu tive que provar que era capaz de assumir o cargo para depois ter direito. Naquela época eu reclamava que meus amigos (homens) eram promovidos pelo simples fato de terem indícios de promoção (participante 8)”.

Observa-se que a questão de gênero se faz presente fortemente como um obstáculo na promoção e ascensão profissional da mulher: “Inicialmente há discriminação em termos de gênero. Certa vez (quando tinha 29 anos), uma posição me foi negada por ser mulher e estar, de acordo com o potencial empregador, em idade fértil e isso pode acarretar problemas para eles num futuro próximo. Posteriormente, diferenças culturais entre Brasil e China (participante 13)”.

Ao serem questionadas quanto à realização profissional, atribuem isso à dedicação e ao empenho na execução das tarefas, tendo que trabalhar e se esforçar muito mais que os homens para serem respeitadas e reconhecidas como competentes para assumirem as funções de liderança. E nem sempre, fazendo tudo isso, alcança o reconhecimento.

Pelos discursos das participantes, observa-se que procuram comprovar sua competência. É visível que existe uma cobrança da própria mulher de se superar e comprovar o seu desempenho e essas questões acabam interferindo na vida familiar.

Ficou evidente nos relatos das entrevistadas que em relação à questão da competência, as mulheres têm que trabalhar mais do que os homens para demonstrar sua competência.

Em evolução, ganhando espaço, mas não porque os empregadores ou a sociedade vêm abrindo, mas pelo próprio avanço de competência que as mulheres vêm desenvolvendo e conquistando o próprio espaço. Não percebo um movimento organizado dentro das organizações de acelerar, desenvolver ou mesmo incentivar a classe (participante 6).

Apesar das dificuldades, podemos constatar um avanço na participação da mulher que exerce e ocupa cargos de chefia e gerência em empresas de diversos portes e segmentos. Conquistaram seu espaço no mundo e saíram em busca do reconhecimento profissional, entraram nas organizações em áreas que jamais imaginaram atuar e agora lutam pelos seus direitos e igualdade de condições no mercado.

Considerações Finais



A atualização e a aquisição de novos conhecimentos e atributos são bases de uma educação permanente, onde a capacidade humana se constrói e reconstrói a cada dia em situações-problema concretas apresentadas pela realidade do trabalho, levando a uma crescente individualização das relações de trabalho. O profissional passa a ser remunerado pela quantidade de valor que é agregado ao produto e ao processo.

Com o significativo aumento do nível de escolaridade das mulheres e com a diminuição das barreiras culturais para o seu ingresso no mercado de trabalho, elas tiveram que se adaptar às exigências e ao ambiente que as organizações lhe propiciam, construindo sua identidade na luta pela igualdade de gêneros.

Outro ponto explicitado neste estudo foi o ciclo de vida profissional das mulheres que apresenta com diversos perfis o que influenciam o seu nível de investimento na carreira e sua permanência no mercado de trabalho. Com um nível de escolaridade superior aos homens, elas vêm rompendo a barreira cultural ao adentrar em carreiras essencialmente masculinas.

Ainda em relação ao aperfeiçoamento profissional, as mulheres, para se dedicar a uma carreira é preciso de tempo para o estudo. Enquanto não houver uma divisão do trabalho doméstico de forma mais igualitária, as mulheres serão prejudicadas profissionalmente. Alegam que foram para o mercado de trabalho, conquistaram postos importantes, no entanto, os homens não fizeram o movimento contrário de compartilhar o trabalho doméstico e de cuidados.

No contexto familiar, as mulheres ainda são praticamente as únicas responsáveis pelas tarefas da casa e com os cuidados relativos aos filhos, conciliando essas obrigações com a mobilidade e flexibilidade exigidas pelas organizações. Encaram como o maior de seus desafios para permanecer e ascender profissionalmente, conciliar o tempo dedicado à família com o tempo exigido pelo trabalho, e sem dispor de tempo para realizar outras atividades que não sejam relacionadas à família.

As mulheres apresentam características como a habilidade de responder várias demandas ao mesmo, possuir grande sensibilidade e percepção nas relações interpessoais, detalhistas e comprometidas e ser mais sensível com um olhar mais amplo, são características que acaba sendo um importante diferencial no mercado de trabalho e que nenhuma delas diminui a capacidade e a objetividade no trabalho diante da meta a ser alcançada.

A atuação da mulher em vários papéis e funções é realidade comprovada. Essa nova realidade que se apresenta diante das crescentes exigências administrativo-organizacional e de mercado elevou a participação feminina nos mais diversos setores contribuindo para um aumento das oportunidades em cargos diretivos. E tende a ser cada vez mais constante exigindo uma grande e incessante flexibilidade de adaptação das pessoas no mundo do trabalho.

Referências Bibliográficas

ABRAMO, L. (2002) Relações de Gênero e Situação das Mulheres no Mercado de Trabalho. In: Diversidade – Avanço conceitual para a educação, profissão e trabalho – ensaios e reflexão – Brasília: OIT (p.33-47). Disponível em <http://www.sert.pr.gov.br/setp/indicadores/escolaridade.pdf> acesso em: 29/05/2009.

BOURDIEU, P. A dominação masculina. Tradução KUHNER, M. H. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

DUTRA, J. S. Gestão de carreiras na empresa contemporânea. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FARIA, J. H. Análise crítica das teorias e práticas organizacionais. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. Construindo o conceito de competência. Revista de Administração Contemporânea, Edição Especial 2001. pp.183-196.

_____. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo, Atlas, 1999.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: As pessoas na organização. 6 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

_____. Nota Técnica: A diversidade cultural abaixo do Equador. In: CLEGG, S.R. e HARDY, C. (Orgs.). Handbook de estudos organizacionais, vol. 1. São Paulo: Atlas p. 361-362, 1999.

FRANCO, M. L. P. B. Análise do conteúdo. 2 ed. Brasília: Líber Livro Editora, 2007.

HIRATA, H. Flexibilidade, trabalho e gênero. In: HIRATA, H. e SEGNINI, L. (Orgs.). Organização, trabalho e gênero. São Paulo: Editora SENAC, 2007, pp. 89 - 108.

_____. Os mundos do trabalho: convergência e diversidade num contexto de mudança dos paradigmas produtivos. In: CASALI et alii (Orgs.). Empregabilidade e educação: novos caminhos no mundo do trabalho. São Paulo: EDUC-PUC/Rhodia, 1997.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. Revista O & S – Salvador, v. 17, pp. 243 – 257 – abril/ junho 2010.

LE BOTERF, G. Desenvolvendo a competência dos profissionais. Tradução: REUILLARD, P. C. R. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LOURO, G. L. Gênero, sexualidade e educação. Petrópolis, RJ: Editora Vozes, 2007.

LOPES, M. M. Gênero e história das ciências: iniciando uma reflexão no Brasil. In: HIRATA, H. e SEGNINI, L. (Orgs.). Organização, trabalho e gênero. São Paulo: Editora SENAC, 2007, pp. 339 - 354.

MACHADO, L. Usos sociais do trabalho e da noção de competências. In: HIRATA, H. e SEGNINI, L. (Orgs.). Organização, trabalho e gênero. São Paulo: Editora SENAC, 2007, pp. 277 - 312.

NOGUEIRA, A. J. F. M. Teoria geral da administração para o século XXI. São Paulo: Ática, 2007.

_____. Gestão estratégica das relações de trabalho. In: As pessoas na organização. 6 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002, pp. 115 - 132.

SCALABRIN, A. C.; KISHORE, A.; CASADO, T. Tendência na gestão de carreira. In:



PUC-SP



FEAUSP

DUTRA, J. S. (Org.). Gestão de carreiras na empresa contemporânea. São Paulo: Atlas, 2010.

SCOTT, J. “Gênero: uma categoria útil de análise histórica”. In: Revista Educação e Realidade. Porto Alegre: UFRGS, 1990.

_____. “A mulher trabalhadora”. In: DUBY, & Perrot, M. Histórias das mulheres no Ocidente. Porto: Edições Afrontamento, vol. IV, 1994.

SEADE – Sistema Estadual de Análise de Dados - Inserção feminina no Mercado de trabalho. Disponível em: <http://www.seade.gov.br/produtos/mulher/index.php>. Acesso em: 20/01/2012.

_____. Participação feminina no mercado de trabalho diminui, mas continua alta. Disponível em: <http://www.seade.gov.br/master.php?opt=abr_not¬a=1037> Acesso em: outubro de 2011

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho Científico. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, J. A. C. A ascensão da mulher no mercado de trabalho. In: Estresse no Trabalho: Machismo e o Papel da Mulher. Niterói, RJ: Muiraquitã, 2006.

SILVERA, R. Os salários: mantidas as condições desiguais? In: As Novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho. São Paulo: Editora SENAC, 2003, pp. 151 - 164.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. Pesquisa qualitativa em Administração. Rio de Janeiro: FGV editora, 2004.

WOOD, T e CALDAS, M. Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.

ZARIFFIAN, P. O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Tradução: HENEULT, E. R. R. São Paulo: Editora SENAC, 2003.